

# LA INVESTIGACIÓN EN TORNO A LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE *MARKETING*: UNA REVISIÓN\*

Maja Seric\*\*  
Irene Gil Saura\*\*\*

---

\* El presente artículo ha sido realizado en el marco de la línea de investigación del proyecto ECO2010/17475, financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación de España. Se recibió el 19-04-2011 y se aprobó el 28-05-2012.

\*\* Doctora en *Marketing*; investigadora en formación “V Segles”, del Instituto de Economía Internacional, Universidad de Valencia, España; dottore magistrale in Comunicazione delle organizzazioni complesse, Università degli studi di Padova, Italia, 2004; dottore in Scienze della comunicazione, Università degli studi di Padova, Italia, 2004; Instituto de Economía Internacional, Universidad de Valencia, España. Correo electrónico: maja.seric@uv.es

\*\*\* Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, premio extraordinario, Universidad de Valencia, España, 1994; licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, premio extraordinario, Universidad de Valencia, España, 1989; catedrática del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Valencia, España. Correo electrónico: Irene.gil@uv.es

## La investigación en torno a la comunicación integrada de *marketing*: una revisión

### RESUMEN

Potenciada por los avances en las tecnologías de información y comunicación (TIC), la comunicación integrada de *marketing* (CIM) despierta interés de académicos y practicantes del *marketing*, pero se requieren nuevas contribuciones para su consolidación. El trabajo profundiza en la naturaleza del constructo e identifica las dimensiones que contribuyen a su formación, mediante una revisión de la literatura que aborda el tema desde las perspectivas conceptual y/o metodológica. El artículo aporta un estado del arte y propone líneas de investigación sobre la implementación de la CIM en sectores y países no estudiados.

#### Palabras clave:

CIM, concepto, medida, revisión teórica.

Clasificación JEL: M31.

---

## Research on integrated marketing communications: a review

### ABSTRACT

Boosted by advancements in Information and Communication Technology (ICT), the concept of Integrated Marketing Communications (IMC) has received considerable attention among marketing scholars and practitioners, although further contributions are needed to consolidate the concept. Based on literature review, this paper studies in depth the IMC concept and its dimensions through the scrutiny of conceptual and methodological issues. The state of the art is specified, and research avenues are proposed, looking forward to the implementation of IMC in countries and sectors in which it has not been studied so far.

#### Keywords:

IMC, concept, measurement, theory review, Information and Communication Technology (ICT), state of the art.

JEL Classification: M31.

---

## A pesquisa ao redor da comunicação integrada de marketing: uma revisão

### RESUMO

Potenciada pelos avances nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), a Comunicação Integrada de Marketing (CIM) desperta interesse de acadêmicos e estagiários do marketing, porém requerem-se de novas contribuições para sua consolidação. O trabalho aprofunda na natureza do constructo e identifica as dimensões que contribuem à sua formação através de uma revisão da literatura que aborda o tema desde as perspectivas conceitual e/ou metodológica. O artigo aporta um estado da arte e propõe linhas de investigação sobre a implementação da CIM em setores e países não estudados.

#### Palavras chave:

CIM, conceito, medida, revisão teórica.

Classificação JEL: M31.

## Introducción

Desde los años noventa, la integración de comunicaciones se ha convertido en un tema central (Cornelissen y Lock, 2000) y después de casi veinte años de investigación y debate, sigue siendo un tópico de gran interés y relevancia para los académicos y prácticos del *marketing* y de la comunicación (Anantachart, 2004; Grove et ál., 2007; Christensen et ál., 2009).

Las opiniones sobre la comprensión y la práctica del concepto resultan ser muy distintas. Mientras que unos creen que “la CIM ha llegado a ser uno de los temas más interesantes de todo el campo de *marketing*” (Schultz, 1993, p. 6), “el desarrollo comunicativo más importante de la última década del siglo xx” (Kitchen et ál., 2004a, p. 20), “absolutamente el imperativo para el éxito” (Shimp, 2003, p. 6) que “evidentemente, está aquí para quedarse” (Kitchen et ál., 2004a, p. 19), otros sostienen que se trata de la publicidad tradicional con una denominación nueva (Hutton, 1996) que simplemente “reinventa la teoría de *marketing* existente usando una terminología distinta” (Spotts et ál., 1998, p. 210). A pesar de sus críticas, la aceptación del concepto está creciendo rápidamente (Edmiston-Strasser, 2009; Kitchen y Schultz, 2009) como lo demuestra su permanencia en la literatura (Peltier et ál., 2003; McGrath, 2005) y su progresiva implementación en las agencias de publicidad y en sus empresas clientes (Peltier et ál., 2003). Gracias a la creciente necesidad de integrar las comunicaciones corporativas, la expansión del campo de la CIM es lógica e inevitable (Christensen et ál., 2009).

Además, existen varios cambios que se han producido en el mercado los cuales han posibilitado el desarrollo de la CIM; uno de los más significativos es el avance en las tecnologías de información y comunicación (TIC) (Kitchen y Schultz, 2000; Kim et ál., 2004; Kitchen et ál., 2004a; Jiménez-Castillo et ál., 2006; Holm, 2006; Gurău, 2008; Kliatchko, 2005; 2008; 2009). Tal y como se ha afirmado, la integración no se ha manifestado antes porque no se ha podido alcanzar sin las TIC (Hartley y Pickton, 1999; Duncan, 2002).

Los estudios empíricos de los últimos once años demuestran que el concepto CIM ha sido aceptado e implementado en varios países en todo el mundo. Sin embargo, se sigue señalando que futuras investigaciones son necesarias para su consolidación (McGrath, 2005).

Con todo, este trabajo pretende profundizar en la naturaleza del constructo CIM y progresar en la identificación de las dimensiones que contribuyen a su formación. Para ello, se estructura de la siguiente forma: después de la introducción, se expone por un lado la revisión conceptual que consiste en la identificación de las definiciones de la CIM y sus principios base, factores que la han potenciado y el desarrollo de esta como disciplina. Por otro lado, se propone la revisión de las metodologías empleadas en su análisis y de las cuestiones asociadas a la medida del concepto, con base en 42 estudios publicados en los últimos once años. El trabajo finaliza con la exposición de las conclusiones, sus limitaciones y la descripción de distintas propuestas de investigación futuras.

## Revisión de literatura

### Revisión conceptual de la comunicación integrada de marketing

#### Definiciones y principios base

El estudio de la literatura en torno a la CIM muestra que la definición del concepto todavía ocupa un lugar central en la investigación

académica (Kliatchko, 2009), dado que en líneas generales los autores no han llegado a un acuerdo sobre una propuesta conceptual universal (Cornelissen y Lock, 2000; Kitchen et ál., 2004a; Holm, 2006; Gurău, 2008; Kerr et ál., 2008; Kliatchko, 2008; Kitchen y Schultz, 2009) ni sobre el objetivo de la CIM (Kitchen et ál., 2004a; Kliatchko, 2005). El cuadro 1 muestra las definiciones propuestas en la literatura hasta ahora.

Cuadro 1  
Definiciones de la CIM

<p>“Es un concepto de planificación de las comunicaciones que reconoce el valor añadido de un plan global que evalúa el papel estratégico de una diversidad de disciplinas de comunicación, por ejemplo, la publicidad en general, el <i>marketing</i> directo, la promoción de ventas y las relaciones públicas, y combina estas disciplinas para lograr un impacto claro, coherente y máximo de la comunicación”.</p>
<p>Asociación de Agencias Publicitarias Americanas (1989), en Schultz (1993, p. 17)</p>
<p>“La CIM es el proceso de manejar todas las fuentes de información sobre el producto/servicio a las que el consumidor o el posible consumidor está expuesto, que lleva a los consumidores hacia la compra y mantiene su lealtad”.</p>
<p>Schultz (1991), en Duncan y Caywood (1996, p. 18)</p>
<p>“La coordinación estratégica de todos los mensajes y medios usados por una organización para actuar sobre el valor percibido de su marca”.</p>
<p>Duncan (1992), en Duncan y Everett (1993, p. 32)</p>
<p>“La CIM es el proceso que desarrolla e implementa varias formas de programas de comunicación persuasivos hacia los clientes y posibles clientes a lo largo del tiempo”.</p>
<p>Schultz (1993, p. 17)</p>
<p>“Una diferencia importante entre el nuevo enfoque de planificación de CIM y la mayoría de los programas de planificación de comunicación de <i>marketing</i> es que el nuevo enfoque se dirige al consumidor, cliente o posible cliente, y no hacia los objetivos de ventas y beneficios”.</p>
<p>Schultz et ál. (1993, pp. 55-56)</p>

Continúa

“El proceso de controlar o actuar sobre todos los mensajes estratégicamente y fomentar decididamente el diálogo para crear y experimentar relaciones productivas con los clientes y otros grupos de interés”.

Duncan (1994), en Duncan y Caywood (1996, p. 18)

“La coordinación estratégica de las voces de comunicación múltiples con el objetivo de optimizar el impacto en la audiencia de consumidores y no consumidores (la industria y los individuos dentro de ella) a través de la coordinación de los elementos de *marketing mix* como: publicidad, relaciones públicas, promociones, *marketing* directo y diseño de embalaje”.

Thorson y Moore (1996, p. 1)

“El ‘concepto alemán’ incluye todas las funciones comunicativas internas y externas empleadas por la compañía”.

Bruhn (1997-1998, p. 2)

“La CIM es el concepto bajo el cual la compañía cuidadosamente integra y coordina sus múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro, coherente y convincente sobre la organización y sus productos”.

Kotler y Armstrong (1997, p. 450)

“La CIM es un proceso estratégico de negocio utilizado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marcas coordinados, medibles, persuasivos a lo largo del tiempo con consumidores, clientes, posibles clientes, empleados, socios y otros públicos objetivo externos e internos relevantes”.

Schultz y Schultz (1998, p. 18)

“Parece que sea una evolución natural de la publicidad tradicional en los medios de comunicación que ha sido cambiada, ajustada y redefinida como resultado de las nuevas tecnologías”.

Schultz (1999, p. 337)

“La Comunicación Integrada de *Marketing* es un proceso que implica la dirección y organización de todos los ‘agentes’ en el análisis, planificación, implementación y control de todos los contactos, medios, mensajes y herramientas promocionales de comunicación de *marketing* enfocados hacia públicos objetivos seleccionados, de manera que deriven en una mayor economía, eficiencia, eficacia, mejora y coherencia de los esfuerzos de comunicación de la empresa para el logro de los objetivos de comunicación de *marketing* corporativos y de productos determinados”.

Pickton y Broderick (2001, p. 67)

Continúa

“El proceso para gestionar las relaciones con los clientes que guían el valor de la marca. Más específicamente, es un proceso *cross*-funcional que tiene por objetivo crear y nutrir las relaciones rentables con los clientes y otros grupos de interés a través de control estratégico o influencia sobre los mensajes enviados a estos grupos y estímulo de un diálogo útil con ellos, basado en los datos”.

Duncan (2002, p. 7)

“La planificación y la ejecución estratégica que reconoce los valores añadidos de un plan global y cohesivo que evalúa el papel de una diversidad de herramientas de comunicación y de *marketing* internas y externas y coordina estas herramientas para lograr el máximo impacto que pueda ser medido con respecto al público objetivo identificado”.

Roznowski et ál. (2002b, p. 452)

“El proceso interfuncional continuo e interactivo de planificación, ejecución y control de marca que integra todas las partes en el proceso de intercambio en orden a maximizar la satisfacción de las necesidades y deseos de cada uno de los grupos”.

Duncan y Mulhern (2004, p. 9)

“La CIM es el concepto y proceso de gestionar estratégicamente programas de comunicación de marcas centrados en el público, en los canales, y que conducen a unos resultados con el tiempo”.

Kliatchko (2005, p. 23)

“La CIM es un enfoque dinámico e holístico, integrado en todos los niveles estratégicos de una organización que gestiona cada punto de contacto entre la organización y sus grupos de interés...”.

Mulder (2007, p. 12)

“La CIM es un proceso que impulsa los negocios a través de su público y un proceso de la gestión estratégica de los grupos de interés, del contenido del mensaje, de los canales de comunicación y de los resultados de los programas de comunicación de marca”.

Kliatchko (2008, p. 140)

“La CIM es una perspectiva teórica que aboga por un alto nivel de comunicación e interacción entre los vendedores de la marca y sus consumidores, junto con un alto grado de coherencia de los mensajes, transmitida a través de todo el *marketing mix* de la marca, es decir, desde el producto en sí a todas las medios de comunicaciones de *marketing*”.

McGrath (2010, p. 364)

Fuente: elaboración propia

A estas consideraciones cabría añadir la concepción de Nowak y Phelps (1994) que diferencia tres manifestaciones de la CIM: “comunicación *one-voice*” (“con una sola voz”); “comunicaciones integradas” y “comunicaciones de *marketing* coordinadas”. Mientras la “comunicación *one-voice*” se basa en una sola estrategia de posicionamiento de marca (Grove et ál., 2002; 2007; Anantachart, 2004), las “comunicaciones de *marketing* coordinadas” engloban varios posicionamientos (Nowak y Phelps, 1994). Ambas suponen la integración estratégica a través de las campañas de comunicación a nivel global, mientras que las “comunicaciones integradas” más bien se refieren a la integración táctica dentro de una herramienta de comunicación, particularmente la publicidad (Grove et ál., 2002; 2007).

Del mismo modo, en la línea de lo propuesto por Reid (2002) y Kliatchko (2008; 2009), es de fundamental importancia considerar el uso de las nuevas tecnologías a través de las bases de datos, con el objetivo de comprender a los consumidores y sus relaciones con la marca y con la organización. Con todo, a partir de la revisión de las distintas propuestas de la literatura, se hace necesario proponer una nueva delimitación conceptual que recoja los distintos elementos que dan contenido a la CIM tal y como se entiende en la actualidad. Así, consideramos que *la comunicación integrada de marketing es un proceso táctico y estratégico del negocio, potenciado por los avances en las tecnologías de información y comunicación (TIC) y centrado en el consumidor, que en base a la información sobre los clientes obtenida de las bases de datos, transmite un mensaje claro y coherente a tra-*

*vés de las sinergias de distintas herramientas y canales de comunicación, con el objetivo de crear y mantener el valor de marca y relaciones rentables y duraderas con los clientes y grupos de interés.*

Esta propuesta conceptual recoge los elementos clave de otras aportaciones teóricas. Además, es la primera definición que incorpora los avances en las TIC en la concepción de la CIM. Puesto que las TIC han sido uno de los propulsores más significativos de la integración, al centrarse en la orientación al consumidor y en las bases de datos, las características propias de la CIM (Schultz, 2003), sostenemos que no deben ser omitidas en la definición del concepto. Con todo, a partir de la definición propuesta, identificamos los siguientes principios base de la CIM: a) la CIM como proceso táctico y estratégico; b) las sinergias de distintas herramientas de comunicación; c) claridad y coherencia del mensaje; d) comunicación centrada en las TIC y en las bases de datos; e) comunicación centrada en el consumidor; f) la CIM como componente de la estrategia del valor de marca y g) la CIM como componente del enfoque relacional. Todos ellos se comentan a continuación.

1. **La CIM como proceso táctico y estratégico:** un elemento común de las definiciones más recientes es la representación de la CIM como un proceso estratégico. Schultz y Schultz (1998) sostienen que “la CIM es un proceso estratégico de negocio utilizado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marcas coordinados, medibles, persuasivos a lo largo del tiempo con consumidores, clientes, posibles clien-

tes, empleados, socios y otros públicos objetivo externos e internos relevantes” (p. 18). Así, la CIM es un proceso estratégico que tiene como objetivo optimizar el posicionamiento de marca y que pretende conseguir en su última fase una completa integración estratégica y financiera (Kitchen y Schultz, 2000). Si bien sostenemos que resulta necesario potenciar lo máximo posible el desarrollo de la CIM en este sentido, no hay que olvidar que, en primer lugar, la CIM es un proceso táctico. De hecho, Kitchen y Schultz (2000) han identificado la coordinación táctica de las comunicaciones de *marketing* como la primera etapa del desarrollo de la CIM, que requiere un alto nivel de comunicación interpersonal y *cross*-funcional. Los aspectos tácticos están relacionados principalmente con la planificación e implementación de campañas individuales, igual que el control de la imagen y la emisión del mensaje según el principio de “una sola voz”.

2. **Las sinergias entre distintas herramientas de comunicación:** la primera definición de la CIM, propuesta por la Asociación de Agencias Publicitarias Americanas en 1989, describe la CIM como “un concepto de planificación de las comunicaciones que reconoce el valor añadido de un plan global que evalúa el papel estratégico de una diversidad de disciplinas de comunicación, por ejemplo, la publicidad en general, el *marketing* directo, la promoción de ventas y las relaciones públicas, y combina estas disciplinas para lograr un impacto claro, coherente y máximo de la comunicación”

(Schultz, 1993, p. 17). Según una reciente propuesta de clasificación, el *mix* de comunicación de *marketing* está formado por ocho herramientas de comunicación principales que, según el canal de transmisión del mensaje, se pueden agrupar en la comunicación de masas, de un lado, y la comunicación personal, de otro (Kotler y Keller, 2009). Así, mientras la comunicación de masas se refiere a las siguientes herramientas de comunicación: publicidad, promoción de ventas, eventos y experiencias y relaciones públicas (RP) y *publicity*, la comunicación personal consiste en: *marketing* directo, *marketing* interactivo, *marketing* de boca en boca y venta personal. Si bien, tradicionalmente, la publicidad ha sido más utilizada en las prácticas comunicativas, creemos que no es, ni debe ser, la herramienta crucial en las estrategias de comunicación de una empresa (Keller, 2009). En este sentido, se ha mostrado que la falta de coordinación con otras herramientas de comunicación de *marketing* hace que los consumidores se encuentren con imágenes fragmentadas, provenientes de un entorno de *marketing* confuso (Belch y Belch, 2001). En cambio, las sinergias obtenidas desde el *mix* de comunicación hacen que las debilidades de una herramienta se cubran con las fortalezas de otra (Jiménez-Castillo, 2006), facilitando de esta forma la transmisión de un mensaje claro y coherente (Lee y Park, 2007).

3. **Claridad y coherencia del mensaje:** según Kotler y Armstrong (1997) la CIM “es el concepto bajo el cual la compañía cuidadosamente integra y coordina sus



múltiples canales de comunicación para entregar un mensaje claro, coherente y convincente sobre la organización y sus productos” (p. 450). La consistencia del mensaje, asociada a las ideas de coherencia y uniformidad (Navarro-Bailón et ál., 2009), representa el aspecto clave de la CIM (Duncan y Moriarty, 1997; Peltier et ál., 2003; McGrath, 2005; Lee y Park, 2007; Gurau, 2008; Christensen et ál., 2008; 2009; Kliatchko, 2009; Torp, 2009). Según Navarro-Bailón et ál. (2009), la característica de consistencia abarca tanto la consistencia táctica entre las herramientas de comunicación como la consistencia estratégica. Mientras la consistencia táctica abarca los aspectos de ejecución de los estímulos, es decir, los elementos sonoros, visuales o verbales de una campaña, la consistencia estratégica está relacionada con qué decir acerca de la marca, partiendo de la existencia de un mensaje coherente y unificado, comunicado por diferentes herramientas de comunicación.

4. **Comunicación centrada en las TIC y en las bases de datos:** Schultz (1999) considera que la CIM “parece que sea una evolución natural de la publicidad tradicional en los medios de comunicación que ha sido cambiada, ajustada y redefinida como resultado de las nuevas tecnologías” (p. 337). En otras palabras, si las ideas de integración, coordinación y orientación al consumidor tienen una historia larga, la novedad de la CIM está en el hecho de que las nuevas tecnologías hicieron posible la puesta en práctica de estas ideas clásicas (Kliatchko, 2005;

2008). Del mismo modo, en la literatura se señala la importancia creciente de la creación de bases de datos a través de las nuevas tecnologías, igual que de la naturaleza interactiva de los nuevos medios de comunicación (Peltier et ál., 2003) y el papel que desempeñan en la interacción con los consumidores (Kliatchko, 2005).

5. **Comunicación centrada en el consumidor:** según Schultz et ál. (1993, pp. 55-56), “una diferencia importante entre el nuevo enfoque de planificación de CIM y la mayoría de los programas de planificación de comunicación de *marketing* es que el nuevo enfoque se dirige al consumidor, cliente o posible cliente, y no hacia los objetivos de ventas y beneficios”. Además, Duncan y Caywood (1996) definen la CIM como “el proceso de manejar todas las fuentes de información sobre el producto/servicio a las que el consumidor o el posible consumidor está expuesto, que lleva los consumidores hacia la compra y mantiene su lealtad” (p. 18). Si bien esta definición de la CIM se centra en el consumidor, en parte puede resultar obsoleta. En concreto, la gestión de todas las fuentes de información a las que el consumidor tiene acceso, hoy en día resulta imposible. Es más, son los mismos consumidores los que se hacen cargo cada vez más del control sobre cuándo, dónde y cómo recibir la información, en el caso de que quieran y decidan recibirla (Gurău, 2008; Kliatchko, 2008; 2009; Keller, 2009; Kitchen y Schultz, 2009). Asimismo, usan múltiples medios de comunicación de forma simultánea (Mulhern, 2009) para exponer sus opiniones y

puntos de vista (Gurau, 2008) y producen textos, imágenes, contenidos de audio y video accesibles a todos (Kliatchko, 2008). Las redes de los consumidores se conectan con las organizaciones y entre ellas mismas, acceden a la información a través de múltiples fuentes de información y no aceptan más la información que la compañía les quiere “empujar”, sino que más bien “tiran” la información que más se adapta a sus intereses y necesidades desde Internet, redes sociales, blogs, etc. (Gurau, 2008; Kitchen y Schultz, 2009).

6. **La CIM como componente de la estrategia del valor de marca:** en 1992, Duncan define la CIM como “la coordinación estratégica de todos los mensajes y medios de comunicación usados por una organización para actuar sobre el valor percibido de su marca” (Duncan y Everett, 1993, p. 32). Es cierto que la peculiaridad de una marca, a los ojos de los consumidores, no viene dada por el producto en sí, sino por la forma en la que se comunica y que su funcionalidad está fuertemente influida por la comunicación (Reid et ál., 2005). Madhavaram et ál. (2005) han evidenciado que el buen desempeño de las estrategias de comunicación refuerza la imagen y los mensajes, contribuyendo de este modo a una fuerte identidad de marca. Según señala Jiménez-Castillo (2006), la CIM facilita a los clientes el proceso de decisión de compra más rápido, puesto que a través de una comunicación coherente y unificada, la empresa consolida su imagen, desarrolla un diálogo y estimula la relación con el cliente y la lealtad ha-

cia la marca. Por tanto, uno de los principales objetivos de la CIM es construir y mantener el valor de marca a largo plazo, a través de la creación y el refuerzo de las relaciones entre los consumidores y la marca (Anantachart, 2004).

7. **La CIM como componente del enfoque relacional:** distintos autores plantean que la orientación relacional supone un cambio en la concepción del papel de la comunicación dentro del *marketing* (p. e. Hutton, 1996; Duncan y Moriarty, 1997; Eagle y Kitchen, 2000; Reid, 2005; Jiménez-Castillo et ál., 2006; Del Barrio-García, 2008; Gurău, 2008). Así, en 1994 Duncan sugiere que la CIM se refiere al “proceso de controlar o actuar sobre todos los mensajes estratégicamente y fomentar decididamente el diálogo para crear y experimentar relaciones productivas con los clientes y otros grupos de interés” (Duncan y Caywood, 1996, p. 18). Posteriormente, aborda con más detalle el enfoque relacional de esta definición, evidenciando que es “el proceso para gestionar las relaciones con los clientes que guían el valor de la marca. Más específicamente, es un proceso *cross*-funcional que tiene por objetivo crear y nutrir las relaciones rentables con los clientes y otros grupos de interés a través de control estratégico o influencia sobre los mensajes enviados a estos grupos y estímulo de un diálogo útil con ellos, basado en los datos” (Duncan, 2002, p. 7). De ahí, se puede concluir que la comunicación integrada apuesta por una clara orientación hacia el consumidor, basada en la personalización y en relaciones de largo plazo donde el

diálogo entre empresa y cliente adquiere un protagonismo significativo (Jiménez-Castillo et ál., 2006). Por todo lo anteriormente expuesto, consideramos que las nuevas tendencias en *marketing* son mejor explicadas y entendidas mediante la consideración de la comunicación como el elemento central sobre el que se construyen las relaciones con los clientes y con los grupos de interés.

### ***Factores que influyen en el desarrollo de la CIM***

Tal y como se ha afirmado en la introducción, la literatura destaca los avances en las TIC como los factores más significativos que han provocado el desarrollo de la CIM. Estos avances han sido considerados por la literatura como una importante fuente de ventajas (Gil et ál., 2007) que ofrece a la empresa nuevas posibilidades para la gestión (Berenguer et ál., 2009). El punto de encuentro entre la CIM y las nuevas tecnologías en la literatura se puede observar bajo varias denominaciones: a) comunicación integrada de *marketing* interactiva (Peltier et ál., 2003), b) comunicación integrada de *marketing* basada en la web (Barker y Angelopulo, 2004; Angelopulo y Barker, 2005), c) comunicaciones de *marketing online* (Jensen y Jepsen, 2008), d) comunicación integrada de *marketing online* (Gurău, 2008), e) comunicaciones de *marketing* interactivas (Keller, 2009), etc. La idea base de estos enfoques está en la naturaleza interactiva de los nuevos medios de comunicación y la creación de los mensajes personalizados que sean consistentes con el tema general del programa de la comunicación (Peltier et ál., 2003).

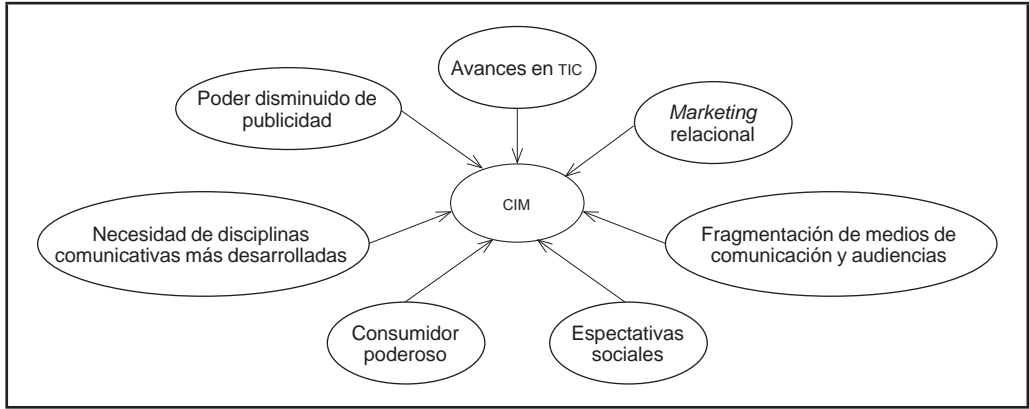
Otros elementos desencadenantes señalados en la literatura son, por ejemplo: a) el poder disminuido y la pérdida de la confianza en la publicidad (Torp, 2009); b) el hecho de que el consumidor está cada vez más informado, es más exigente y más poderoso (Kim et ál., 2004); c) la fragmentación de los medios de comunicación y de las audiencias (Kim et ál., 2004; Gurău, 2008; Torp, 2009); d) la aparición del *marketing* relacional (Eagle y Kitchen, 2000; Jiménez-Castillo et ál., 2006; Gurău, 2008); e) la necesidad de disciplinas comunicativas más desarrolladas y más eficaces (Kitchen y Schultz, 2000; Kim et ál., 2004; Kitchen et ál., 2004a); y f) las expectativas sociales relacionadas con el deseo de integración y sinergias (Jiménez-Castillo et ál., 2006; Christenesen et ál., 2009; Torp, 2009). Una propuesta síntesis de estos elementos se muestra en la gráfica 1.

### ***El desarrollo de la comunicación integrada de marketing como disciplina***

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

Los partidarios de la CIM consideran que el concepto representa el camino revolucionario hacia el aumento de los esfuerzos de *marketing* y de creación del valor de la marca (Duncan, 2002). Sin embargo, han surgido cuestiones relativas a si la CIM realmente

Gráfica 1  
Factores que influyen en el desarrollo de la CIM



Fuente: elaboración propia

representa una “revolución paradigmática” (Torp, 2009, p. 191), que va a tener consecuencias de amplio alcance sobre la formas de pensar y practicar la gestión y la comunicación de *marketing*, como creen sus partidarios, o si es más bien una evolución natural dentro de la comunicación de *marketing* facilitada por las nuevas tecnologías (Kliatchko, 2005; 2008), o si se trata tan solo de un “proceso de moda” (Cornelissen y Lock, 2000, p. 10) que sustancialmente no representa nada nuevo (Spotts et ál., 1998). No faltan tampoco los casos de “relativismo conceptual” (Torp, 2009, p. 193) que consideran la CIM como una oportunidad que cada uno define a su manera (Smith, 2000), sosteniendo que la poca claridad del concepto no solo no perjudica, sino que puede aportar ideas, teorías y prácticas innovadoras y de esta forma dinamismo y flexibilidad (Kneeland, 2000).

Las perspectivas de la CIM más recientes se centran en el entendimiento del consumidor. Así, Christensen et ál. (2008; 2009) han planteado el enfoque de la “integración flexible”

que, a diferencia de los enfoques CIM tradicionales, no se basa en la interactividad y el diálogo facilitados por la consistencia, claridad y coherencia, sino en la sensibilidad a la complejidad del entorno, que implica mejor entendimiento del destinatario del proceso comunicativo. Del mismo modo, Finne y Grönroos (2009) han propuesto el “modelo de comunicación relacional” que considera al consumidor como el responsable del proceso de integración y de creación del significado del mensaje según los factores situacionales (internos y externos) y temporales (históricos y futuros).

***Las propuestas de evaluación de la comunicación integrada de marketing***

***La investigación empírica en torno a la comunicación integrada de marketing***

Cornelissen (2003), en su revisión a partir de veinte estudios empíricos sobre la implementación de la CIM en el período de 1989 al

2001, señala que los tres elementos básicos de la CIM, a saber: a) la planificación generada sobre base cero, b) el elevado nivel de coordinación entre varias disciplinas comunicativas y c) su consolidación en un solo departamento, no han sido cumplidos. Por tanto, a pesar de una variedad de estudios realizados hasta el momento, los críticos cuestionan si realmente se trata de un apoyo global al concepto o solo de un acuerdo sobre los principios retóricos de la CIM y sus connotaciones positivas (Cornelissen y Lock, 2000; Cornelissen, 2003). Este trabajo ofrece una revisión de 42 investigaciones empíricas publicadas en los

últimos once años, proponiendo las mismas variables de clasificación utilizadas por Cornelissen (2003) (cuadro 2).

La revisión de los 42 estudios muestra que la CIM se está implementando en varios países: Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Tasmania, China, Corea del Sur, Taiwán, India, Líbano, Turquía, Reino Unido, Gales, Suecia, Finlandia, Francia, España, Portugal, Croacia, Eslovenia y Sudáfrica. Además, los sectores más investigados han sido: a) comunicación –agencias de publicidad y/o RP– (véase p. e. Eagle y Kitchen,

Cuadro 2

**La investigación empírica de la CIM: una revisión (2000-2011)**

Autores	Objetivos del estudio	Metodología / análisis	Unidad de análisis
Eagle y Kitchen (2000)	Primera fase (1997): determinar cómo y en qué sentido se está desarrollando el concepto de la CIM y examinar la extensión con la cual las agencias de publicidad y las organizaciones de <i>marketing</i> la practican. Segunda fase (1998): explorar la CIM en cuanto al valor para las agencias de publicidad y sus clientes e identificar las posibilidades de aceleración de su implementación y las barreras.	Cuestionarios autoadministrados. Entrevistas en profundidad. Pruebas t.	19 <i>marketing managers</i> de la Asociación de Agencias de Publicidad de Nueva Zelanda y 24 <i>managers</i> de la Asociación de Publicistas de Nueva Zelanda, la representante de las mayores organizaciones de <i>marketing</i>
Ewing et al. (2000)	Investigar las relaciones entre políticas percibidas de las agencias, conflicto de intereses y orientación a la CIM.	Análisis de correlaciones bivariadas. Regresión por pasos.	Ochenta de las mejores compañías públicas australianas según la revista <i>Business Review Weekly</i>
Low (2000)	Identificar los factores que son relacionados con el nivel de integración de las actividades de comunicación de <i>marketing</i> de la empresa y desarrollar una escala de medida basada en tres indicadores: a) integración, b) consistencia estratégica y c) consistencia del mensaje.	Análisis de correlaciones bivariadas. Regresión múltiple por pasos.	421 empresas estadounidenses que han implementado la CIM
Garber y Dotson (2002)	Estudiar la percepción y la implementación de la CIM en el sector B2B.	Análisis de correspondencias	192 <i>marketing managers</i> de compañías de transporte de los Estados Unidos

Continúa

Autores	Objetivos del estudio	Metodología / análisis	Unidad de análisis
Grove et ál. (2002)	Examinar el grado con el que la CIM se manifiesta en la publicidad de servicios al nivel táctico e individualizar las herramientas utilizadas: a) orientadas a la imagen (RP-relaciones públicas y publicidad de marca) y b) orientadas al comportamiento (promociones de ventas y publicidad que incentiva la respuesta directa).	Análisis del contenido. Cuatro pruebas de chi-cuadrado.	100 anuncios de cuatro categorías de servicios
Reid (2002)	Entender la relación entre la adopción de la CIM y la <i>performance</i> de la marca, en términos de su impacto en el mercado y rentabilidad.	Análisis de correlación. Pruebas t.	103 <i>marketing managers</i> de la industria del vino australiana y neozelandesa
Roznowski et ál. (2002a)	Investigar la implementación del enfoque CIM y de sus principios base: a) el mensaje común; b) el enfoque <i>outside-in</i> ; c) la planificación generada sobre base cero y d) la evaluación. Comparar los niveles de satisfacción de una campaña CIM vs. una campaña no CIM. Explorar las variaciones en la implementación y en la satisfacción de la CIM a través de las distintas disciplinas de la comunicación de <i>marketing</i> .	Correlación de Pearson. Análisis de regresión múltiple. Análisis univariante de la varianza.	94 profesionales de <i>marketing</i> y comunicación de las mejores compañías estadounidenses según la revista <i>Fortune</i> 500
Roznowski et ál. (2002b)	Determinar el nivel de acuerdo entre los practicantes de comunicaciones de <i>marketing</i> sobre la definición dominante de la CIM. Identificar elementos importantes dentro de una campaña CIM y conocer las actitudes, las percepciones y las creencias sobre la CIM entre sus practicantes.	Análisis factorial exploratorio. Análisis univariante de la varianza. Pruebas t.	94 profesionales de <i>marketing</i> y comunicación de las mejores compañías estadounidenses según la revista <i>Fortune</i> 500
Kulluvaara y Tornberg (2003)	Describir la utilización de las herramientas de comunicación y la estrategia CIM de Icehotel.	Estudio de caso	Icehotel, atracción turística y hotel de hielo en Suecia
Peltier et ál. (2003)	Influir positivamente las actitudes de los residentes hacia la conservación de la energía a través de un plan de la comunicación integrada.	Análisis de conglomerados. Análisis discriminante.	1297 propietarios de las viviendas en el estado de Wisconsin
Ehren et ál. (2004)	Explorar cómo las agencias de publicidad perciben, implementan, evalúan y coordinan la CIM. Identificar las barreras de coordinación y evaluación. Determinar los niveles de medida de integración.	Anova	43 agencias de publicidad y de medios de comunicación en Estambul

Continúa

Autores	Objetivos del estudio	Metodología / análisis	Unidad de análisis
Kim et ál. (2004)	Explorar y comparar la percepción y la implementación de la CIM en Corea del Sur. Comparar y contrastar los resultados del estudio con los estudios previos realizados en países anglohablantes.	Estadísticos descriptivos. Anova.	109 <i>managers</i> y empleados de las agencias de publicidad y sus 109 clientes de Corea del Sur
Kitchen et ál. (2004b)	Entender cómo las agencias definen, implementan, evalúan y coordinan las comunicaciones de <i>marketing</i> e identificar las barreras de la coordinación.	Estudio exploratorio	Ochenta ejecutivos de las agencias de publicidad y 27 de las agencias de RP de Reino Unido
Swain (2004)	Identificar los responsables de la implementación de la CIM, la mejor forma de medir el éxito de la campaña CIM y el mejor método de remuneración de las agencias que ofrecen sus servicios. Averiguar si existe la relación entre los métodos preferidos de medida de éxito de la CIM y el método preferido de remuneración.	Estadísticos descriptivos. Anova. Pruebas de chi-cuadrado.	78 ejecutivos de las agencias estadounidenses: ((38 de publicidad y 40 de RP), 44 ejecutivos corporativos: (22 de <i>marketing</i> y 22 de RP) y 63 académicos de <i>marketing</i> y RP
Barker y Angelopulo (2004) Angelopulo y Barker (2005)	Ofrecer un modelo válido para evaluar la implementación de la CIM basada en la web. Comparar los resultados obtenidos en los estudios realizados en el 2003 y en el 2004.	Estudio <i>tracking</i>	Universidad de Sudáfrica
Beverland y Luxton (2005)	Examinar el desajuste intencional entre la proyección de imagen (comunicaciones) y prácticas internas (operaciones), adoptado para crear las imágenes de marca poderosas.	Estudio de casos. Análisis cruzado.	26 productoras de vino de lujo (4 de Australia, 14 de Francia, 1 de Líbano, 5 de Nueva Zelanda y 2 de Portugal)
Dewhirst y Davis (2005)	Investigar la implementación de las prácticas de la CIM: a) consistencia estratégica; b) planificación; c) supervisión <i>cross</i> -funcional y d) comunicación centrada en bases de datos.	Estudio de caso	ITL, el más grande fabricante de tabaco canadiense
Li y Kitchen (2005)	Estudiar las percepciones, la evaluación y la coordinación de la CIM e identificar las barreras que dificultan su implementación.	Estudio exploratorio	Sesenta agencias de publicidad y 23 agencias de RP en y alrededores de Beijing
McGrath (2005)	Investigar de qué forma dos aspectos de la CIM: consistencia del mensaje de la marca y su aplicación a través de los medios de comunicación múltiples, afectan las actitudes y el recuerdo de los consumidores hacia las marcas ficticias de cerveza y de café.	Experimento. Análisis de potencia estadística de compromiso. Anova.	Treinta estudiantes de grado de dos universidades del este de los Estados Unidos

Continúa



Autores	Objetivos del estudio	Metodología / análisis	Unidad de análisis
Ratnatunga y Ewing (2005)	Introducir la noción de la capacidad de marca en el marco de evaluación de los recursos tangibles e intangibles. Desarrollar el modelo Cevita ( <i>Capability Economic Value of Tangible and Intangible Assets</i> ) para evaluar el impacto de la CIM sobre la capacidad de marca.	Modelo Cevita	Organizaciones
Reid (2005)	Investigar cómo la CIM puede ser evaluada en las organizaciones. Examinar las relaciones entre la CIM y los resultados de la marca. Validar la escala de medida de Duncan y Moriarty (1997). Explorar la influencia de los factores de organización y de mercado sobre la CIM.	Análisis factorial confirmatorio. Análisis del camino. Análisis de regresión múltiple.	169 empresas industriales australianas
Skinner (2005)	Discutir si se debe aplicar el <i>marketing</i> de un destino. Identificar en qué modo Gales está promovido como destino turístico. Tratar los problemas asociados a la implementación de la CIM durante la construcción de la marca de un destino. Cuestionar la estrategia de la integración total.	Análisis del contenido	Los mensajes emitidos en las páginas web y documentos clave por los grupos de interés nacionales implicados en la promoción de Gales
Holm (2006)	Identificar los obstáculos que dificultan el desarrollo de la CIM.	Estudio de casos	Cuatro compañías suecas
Jiménez-Castillo et ál. (2006)	Investigar sobre quién debe estar implicado en la dirección, coordinación y evaluación de un proceso CIM. Analizar las barreras y beneficios de su implementación. Averiguar qué piensan las agencias sobre el futuro de la CIM en la práctica empresarial.	Análisis cualitativo, inductivo y exploratorio	Directivos y ejecutivos de las agencias de comunicación españolas
Wickham y Hall (2006)	Explorar la adopción de las comunicaciones coordinadas en el sector B2B dentro y entre las empresas del sector de construcción naval con materiales ligeros, por una parte, y el Gobierno de Tasmania, por otra, en el período 1977-2002.	Estudio exploratorio. Análisis cualitativo.	Veinticinco primeros ministros, directores de las empresas del sector y directores de los departamentos y agencias del Gobierno de Tasmania
Chen et ál. (2007)	Investigar la utilización de las comunicaciones de <i>marketing</i> en el lanzamiento de productos. Determinar la dimensión de contenido de mensaje más eficaz durante la introducción de nuevos productos (informativo/relacional). Entender cómo gestionar el proceso comunicativo para alcanzar mayor rendimiento.	Análisis de regresión moderada	101 compañías taiwanesas de alta tecnología

Continúa



Autores	Objetivos del estudio	Metodología / análisis	Unidad de análisis
Eagle et ál. (2007)	Estudiar la percepción de la CIM y examinar los cambios producidos respecto a las fases previas de investigación. Determinar movimientos hacia el desarrollo estratégico más sofisticado, implementación y evaluación de la CIM.	Análisis de datos cualitativo	80 ejecutivos de agencias de publicidad de Reino Unido y 27 de Nueva Zelanda
Grove et ál. (2007)	Estudiar la percepción de las "comunicaciones integradas". Proporcionar el marco conceptual sobre la relación entre la teoría y la práctica de la CIM al nivel táctico. Comparar la aplicación de la CIM en anuncios de revistas según los varios tipos de productos y de servicios en los últimos veinte años.	Análisis del contenido. Análisis logit. Análisis descriptivo.	1473 anuncios (795 de producto y 678 de servicio) de 198 categorías (157 de producto y 41 de servicio)
Hočevar et ál. (2007)	Investigar el grado de participación de alta gerencia en la planificación del proceso CIM y buscar las diferencias en su participación entre las empresas manufactureras vs. de servicios y empresas grandes vs. medianas. Averiguar si existen diferencias en el grado alcanzado de la CIM entre las empresas manufactureras y de servicios. Examinar los efectos de participación de alta gerencia en decisiones relativas a las comunicaciones de <i>marketing</i> sobre la CIM.	Estadísticos descriptivos. Pruebas t. Análisis factorial exploratorio. Modelo de ecuaciones estructurales.	175 <i>marketing managers</i> de empresas eslovenas (medianas y grandes, de manufactura y servicios)
Lee y Park (2007)	Desarrollar el marco conceptual de la CIM, entendida como el constructo multidimensional. Proponer una escala de medida basada en cuatro dimensiones.	Análisis factorial exploratorio. Análisis de regresión.	155 <i>managers</i> de empresas surcoreanas: 78 de manufactura, 19 de finanzas, 25 de distribución, 14 de información y comunicación y otras 19
Elliott y Boshoff (2008)	Estudiar el impacto de: a) planificación estratégica; b) orientación al mercado; c) orientación empresarial y d) orientación proactiva hacia la competencia sobre la CIM.	Análisis factorial exploratorio. Análisis de regresión múltiple.	316 <i>managers</i> de pequeñas empresas turísticas en Sudáfrica
Gurău (2008)	Investigar las particularidades de implementación de la CIM <i>on-line</i> y ofrecer un modelo de esta. Identificar los desafíos y las oportunidades que crea Internet para su implementación.	Estudio exploratorio	29 <i>managers</i> de <i>marketing</i> y de comunicación <i>on-line</i> de las empresas minoristas de Reino Unido
Kerr et ál. (2008)	Investigar el desarrollo de la CIM al nivel universitario a través del enfoque <i>inside-out</i> (de dentro hacia fuera). Buscar cómo los educadores definen la CIM a través del desarrollo y publicación de los programas de estudio.	Estudio de casos	87 cursos de la CIM en seis países: Australia, Corea, Nueva Zelanda, Taiwán, Reino Unido y los Estados Unidos

Continúa

Autores	Objetivos del estudio	Metodología / análisis	Unidad de análisis
Edmiston-Strasser (2009)	Explorar la aplicación de las cuatro fases de implementación de la CIM: a) la coordinación táctica de las comunicaciones de <i>marketing</i> ; b) la investigación del mercado; c) la aplicación de las TIC y d) la integración financiera y estratégica.	Análisis cuantitativo y cualitativo	42 mejores universidades de los Estados Unidos, según <i>U.S. News &amp; World Report</i>
Lu (2009)	Investigar cómo generar el <i>marketing mix</i> para alcanzar las sinergias, por una parte, y la relación entre la implantación de la CIM y la imagen de la marca, por otra.	Estadísticos descriptivos. Análisis de fiabilidad y validez. Análisis factorial confirmatorio y exploratorio.	Industria de portátiles en Taiwán
Navarro-Bailón et ál. (2009)	Plantear los efectos que puede ejercer una campaña integrada sobre el procesamiento de la información y sobre las evaluaciones que el consumidor hace de la campaña, considerando la consistencia estratégica como vía de integración. Ofrecer una propuesta teórica y metodológica que pueda servir de base para futuras investigaciones.	Experimento. Dinámicas de grupo. Anova.	Estudiantes universitarios
Wang et ál. (2009)	Explorar el papel de la CIM en la selección del destino de patrimonio cultural. Explorar la relación entre las características sociales y demográficas de los turistas y los tres "factores" de la CIM: a) ventas directas y promoción; b) RP y c) publicidad.	Estadísticos descriptivos. Rotación Varimax. Anova.	197 visitantes de Lukang, destino de patrimonio cultural en Taiwán
Winter y Sundqvist (2009)	Investigar la aplicación de la CIM entendida como el factor clave de la estrategia del lanzamiento de nuevos productos de alta tecnología.	Estudio de casos cualitativo	Sector de alta tecnología: tres compañías de las TIC en Finlandia
Baidya y Maity (2010)	Determinar la eficacia de la CIM sobre dos marcas. Analizar tanto el impacto total de la CIM sobre las ventas físicas como el impacto de los cuatro componentes de la CIM: a) publicidad, b) fuerza de ventas, c) promoción y d) distribución.	Estadísticos descriptivos. Análisis de regresión.	Dos marcas de dos compañías del sector del cuidado del cabello en India
Kerr y Drennan (2010)	Estudiar las diferencias en las percepciones de la CIM.	Pruebas t. Análisis de regresión múltiple.	43 <i>managers</i> de publicidad y 44 <i>managers</i> de RP en Australia
Šerić y Gil-Saura (2011)	Analizar la implementación de la CIM y de las TIC en los hoteles de alta categoría y observar si existen diferencias entre los hoteles de cuatro y cinco estrellas.	Estadísticos descriptivos.	Ocho hoteles de cuatro y nueve hoteles de cinco estrellas ubicados en Dalmacia, provincia de Croacia

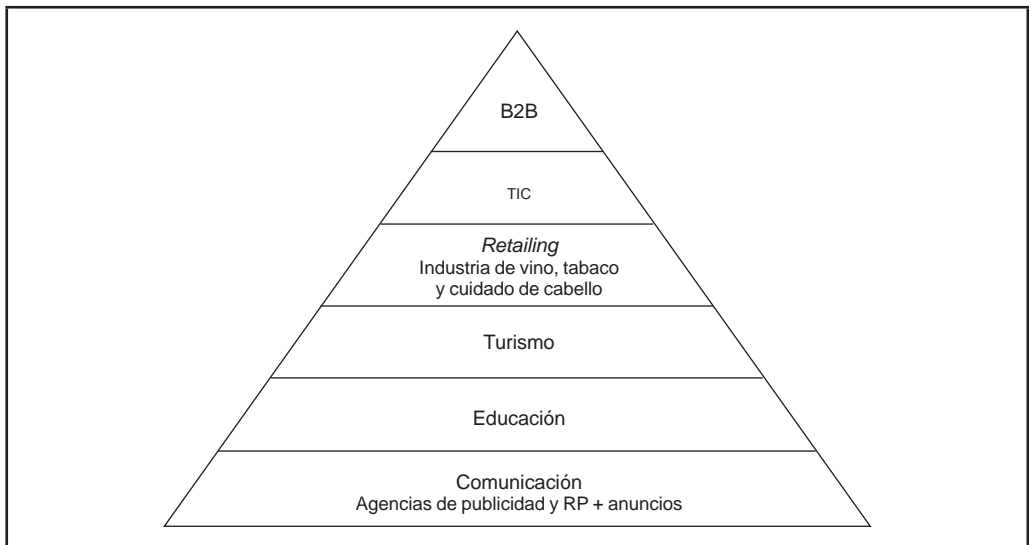
Fuente: elaboración propia

2000; Roznowski et ál., 2002a; 2002b; Ebre et ál., 2004; Kim et ál., 2004; Kitchen et ál., 2004b; Swain, 2004; Jiménez-Castillo et ál., 2006; Eagle et ál., 2007; Kerr y Drennan, 2010) y anuncios (véase p. e. Grove et ál., 2002; 2007); b) educación (véase p. e. Barker y Angelopulo, 2004; Angelopulo y Barker; 2005; McGarth, 2005; Kerr et ál., 2008; Edmiston-Strasser, 2009; Navarro-Bailón et ál., 2009); c) turismo (véase p. e. Kulluvaaara y Tornberg, 2003; Skinner, 2005; Elliott y Boshoff, 2008; Wang et ál., 2009; Šerić y Gil-Saura, 2011); d) *retailing*: industria de vino (véase p. e. Rei, 2002; Beverland y Luxton, 2005), industria de tabaco (véase p. e. Dewhirst y Davis, 2005), industria de cuidado del cabello (véase p. e. Baidya y Maity, 2010); e) nuevas tecnologías (véase p. e. Chen et ál., 2007; Gurău, 2008; Lu, 2009; Winter y Sundqvist, 2009); y f) B2B (véase p.

e. Garber y Dotson, 2002; Wickham y Hall, 2006) (gráfica 2).

Los estudios evidencian que los prácticos del *marketing* y de la comunicación conocen bien el concepto, lo perciben positivamente (Kim et ál., 2004), reconocen su valor (Eagle y Kitchen, 2000; Roznowski et ál., 2002b; Kerr y Drennan, 2010), creen que mejorará la profesionalización de la comunicación de *marketing* y reconocen sus beneficios como: a) la mayor eficacia; b) el impacto y la creatividad de los mensajes y c) las ventajas competitivas (Jiménez-Castillo et ál., 2006). Sin embargo, parece que trasladar el concepto a la realidad resulta ser más complejo (Eagle y Kitchen, 2000; Roznowski et ál., 2002b; Eagle et ál., 2007; Christenesen et ál., 2009; Torp, 2009). La mayor parte de las empresas están ancladas en las primeras fases del desarrollo del concepto, es decir, en

Gráfica 2  
Los sectores más investigados en torno a la CIM



Fuente: elaboración propia, a partir de 42 estudios publicados en los últimos 11 años

la coordinación táctica de tipo *one sight, one sound* (“una visión, un sonido”) (Kitchen y Schultz, 2000; Kitchen et ál., 2004a; 2004b; Holm, 2006; Eagle et ál., 2007; Kitchen y Schultz, 2009), que exige poco entendimiento del consumidor, escaso análisis de mercado y poca necesidad de creación de bases de datos (Kitchen y Schultz, 2009). Además, parece que los que tienen la responsabilidad táctica, es decir, los expertos en comunicación, no tienen las habilidades estratégicas y viceversa (Holm, 2006). Por tanto, el enfoque estratégico de la CIM resulta ser de crucial importancia para su futuro desarrollo (Holm, 2006; Eagle et ál., 2007; Kitchen y Schultz, 2009, Navarro-Bailón et ál., 2009).

La revisión de los estudios sobre la CIM demuestra que su implementación se hace difícil por la presencia de múltiples barreras. Las más destacas son: a) los conflictos de intereses entre empresa, clientes y agencias de publicidad y las “luchas territoriales” para la coordinación y el control de la estrategia comunicativa (Eagle y Kitchen, 2000; Ewing et ál., 2000; Ebnen et ál., 2004; Kim et ál.,

2004; Skinner, 2005; Jiménez-Castillo et ál., 2006; Eagle et ál., 2007); b) la fuerte especialización de empresas clientes y agencias de publicidad (Eagle y Kitchen, 2000; Jiménez-Castillo et ál., 2006; Gurău; 2008); c) la cultura corporativa (Eagle y Kitchen, 2000; Eagle et ál., 2007; Gurău, 2008); d) la rígida estructura organizacional (Jiménez-Castillo et ál., 2006; Holm, 2006); e) la falta de flexibilidad (Eagle y Kitchen, 2000); f) el tiempo necesario para construir relaciones de confianza entre agencia-cliente, agencia-agencia y dentro de la misma agencia (Kitchen et ál., 2004b); g) las diferencias disciplinarias entre las agencias de publicidad y las agencias de relaciones públicas (Kerr y Drennan, 2010); h) la necesidad de trabajo conjunto de distintas agencias de comunicación (Kitchen et ál., 2004b); i) la falta de conocimiento y de habilidades en todas las áreas de comunicación (Eagle y Kitchen, 2000; Jiménez-Castillo et ál., 2006; Gurău, 2008); j) la carencia en número de personal; k) la complejidad percibida en la planificación y coordinación de la CIM (Jiménez-Castillo et ál., 2006); l) las crisis conceptuales (Pickton y Hartley, 1998;

Cuadro 3

**Barreras a la implementación de la CIM**

Concepto	Crisis conceptuales Complejidad percibida Problemas de medición
Agencia-empresa cliente	Conflictos de interés y luchas territoriales Fuerte especialización Cultura corporativa Rígida estructura organizacional Falta de flexibilidad Diferencias disciplinarias Necesidad de trabajo conjunto Tiempo para construir relaciones de confianza Carencia personal, conocimiento y habilidades

Fuente: elaboración propia

Roznowski et ál., 2002a) y m) los problemas asociados a la medida y evaluación de la CIM (Ebren et ál., 2004; Kitchen et ál., 2004b). Agrupamos todos estos obstáculos en las problemáticas relativas a: a) concepto y b) relación entre las agencias de comunicación y sus empresas clientes (cuadro 3).

Abordamos a continuación unos de los principales inconvenientes: los problemas asociados a la medida y evaluación de la CIM.

**La medida de la comunicación integrada de marketing**

La aportaciones en torno a las herramientas para la medición de la CIM y sus resultados en el mercado son escasas, lo que ha supuesto un problema para su desarrollo e imple-

mentación en el entorno empresarial actual (Kitchen et ál., 2004b; Kliatchko, 2008). En el cuadro 4 se presentan las escalas más significativas propuestas hasta la fecha.

La escala más utilizada en la literatura es la de Duncan y Moriarty (1997), que propone cinco dimensiones de la CIM: a) interactividad, b) misión de *marketing*, c) infraestructura organizacional, d) consistencia estratégica y e) planificación y evaluación (véase p. e. Reid, 2002; Hočevár et ál., 2007; Winter y Sindqvist, 2009). Reid (2005) propone una versión reducida de esta escala, agrupando las últimas tres dimensiones en una, denominada “planificación estratégica *cross*-funcional”.

Sin embargo, la escala de Lee y Park (2007), como los mismos autores señalan, represen-

Cuadro 4  
**Las escalas de medida de la CIM**

Autores	Dimensiones	Ítems	Metodología	Empresas
Phelps y Johnson (1996)	1. <i>Marketing</i> directo	4	Estudio exploratorio Análisis factorial	101 empresas del sector comercial
	2. <i>One-voice</i>	4		
	3. Campañas de comunicación de <i>marketing</i> coordinadas	3		
	4. Aumento de responsabilidades	3		
	5. Objetivos de respuesta	2		
Duncan y Moriarty (1997)	1. Interactividad	4	N/A*	N/A*
	2. Misión de <i>marketing</i>	3		
	3. Infraestructura organizacional	4		
	4. Consistencia estratégica	3		
	5. Planificación y evaluación	6		
Ewing et ál. (2000) (adp. de Phelps y Johnson 1996)	1. <i>Marketing</i> directo	4	Análisis de correlaciones bivariadas Regresión por pasos	80 compañías públicas australianas
	2. <i>One-voice</i>	4		
	3. Aumento de responsabilidades	3		
	4. Objetivos de respuesta	3		
Low (2000)	1. Integración	1	Análisis de correlaciones bivariadas Regresión múltiple por pasos	421 empresas estadounidenses que han implementado la CIM
	2. Consistencia estratégica	1		
	3. Consistencia del mensaje	1		

Continúa

Autores	Dimensiones	Ítems	Metodología	Empresas
Reid (2005) (adp. de Duncan y Moriarty, 1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interactividad</li> <li>2. Misión de <i>marketing</i></li> <li>3. Planificación estratégica <i>cross</i>-funcional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2</li> <li>2</li> <li>11</li> </ol>	Análisis factorial confirmatorio Análisis del camino Análisis de regresión múltiple	169 empresas industriales australianas
Lee y Park (2007)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen consistentes</li> <li>2. Comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes</li> <li>3. Comunicaciones centradas en bases de datos para resultados tangibles</li> <li>4. Relaciones que fomentan comunicaciones con clientes existentes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5</li> <li>5</li> <li>4</li> <li>4</li> </ol>	Análisis factorial exploratorio Análisis de regresión	155 <i>managers</i> de empresas surcoreanas: 78 de manufactura, 19 de finanzas, 25 de distribución, 14 de información y comunicación y otras 19
Wang et ál. (2009)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ventas directas y promoción</li> <li>2. Relaciones públicas</li> <li>3. Publicidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9</li> <li>6</li> <li>5</li> </ol>	Estadísticos descriptivos Rotación Varimax Anova	197 visitantes de Lukang, destino de patrimonio cultural en Taiwán

\*N/A=no aplicada

Fuente: elaboración propia

ta mejoras sustanciales sobre aportaciones precedentes, por varios motivos. Primero, porque a diferencia de otros estudios, el estudio de Lee y Park (2007) ha sido proyectado específicamente para el desarrollo de una escala de la CIM. Segundo, los procedimientos usados son más rigurosos desde el punto de vista metodológico que los usados en otros estudios. Tercero, la escala de medida es más comprensiva que las otras. Y cuarto, esta escala es la más reciente y necesita ser validada en el contexto europeo y estadounidense. Basándose en las definiciones y en los estudios previos, los autores identifican cuatro dimensiones convergentes: a) comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen consistentes; b) comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes; c) comunicaciones centradas en bases de datos para resulta-

dos tangibles y d) relaciones que fomentan las comunicaciones con clientes existentes.

### Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Los cambios en los mercados han llevado a cambios en las prácticas de *marketing* y en la comunicación (Kitchen et ál., 2004a) y han hecho que una sola herramienta del *mix* de comunicación no sea capaz de alcanzar, por sí misma, las metas de la comunicación de *marketing* (Garber y Dotson, 2002); es por ello que a principios de los años noventa se empieza a plantear el enfoque nombrado comunicación integrada de *marketing* (CIM).

La CIM apuesta por la planificación e implementación eficiente y eficaz de la comunica-

ción a través de múltiples medios y fuentes, actuando en nombre de una estrategia organizativa (Schultz, 2011). Desde el año 1993, en que Schultz recoge la primera propuesta conceptual en torno a la CIM, han surgido múltiples definiciones que han mostrado el continuo desarrollo de un concepto de naturaleza compleja. La revisión de las distintas aportaciones de la literatura permite detectar algunas carencias y apunta la necesidad de una nueva delimitación conceptual que recoja todos los elementos que dan contenido hoy a la CIM.

Nuestra definición se apoya en los siguientes principios base del concepto: a) la CIM como proceso táctico y estratégico; b) las sinergias de distintas herramientas de comunicación; c) claridad y coherencia del mensaje; d) comunicación centrada en las TIC y en las bases de datos; e) comunicación centrada en el consumidor; f) la CIM como componente de la estrategia del valor de marca y g) la CIM como componente del enfoque relacional.

Debido a que las experiencias en *marketing* han demostrado que, en líneas generales, es difícil llegar a un acuerdo sobre un concepto y que todas las disciplinas nuevas evolucionan a partir de otras, la CIM puede ser considerada como un campo en continuo progreso que ha evolucionado de un enfoque *one voice*, basado en la coordinación y coherencia, a un enfoque más estratégico, orientado al consumidor (Kliatchko, 2005). La división rígida entre las herramientas *above the line* (“sobre la línea”, p. e. publicidad) y *below the line* (“debajo de la línea”, p. e. RP, promoción de ventas, *marketing* directo, venta personal, etc.) con la CIM ha dado paso al en-

foque *through the line* (“a través de la línea”) (Schultz, 1999), donde cada herramienta comunicacional debe ser combinada con otras para maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades (Anantachart, 2004). Esta integración de las herramientas de comunicación no se ha puesto en práctica antes, porque no se ha podido alcanzar sin las TIC (Hartley y Pickton, 1999; Duncan, 2002). Además, cabe añadir que la revolución digital ha llevado a los consumidores a asumir buena parte del proceso de integración (Kliatchko, 2009), de forma que han llegado a convertirse en los verdaderos “coadministradores” de las estrategias de negocio (Kliatchko, 2009). En este sentido, distintos estudios han demostrado que uno de los principios base de la CIM se centra en la comprensión del consumidor (Christensen et ál., 2008; 2009; Torp, 2009), siendo él mismo el que realiza la integración y crea el significado del mensaje (Finne y Grönroos, 2009).

Con todo, se puede concluir que la CIM es un proceso que apuesta por la coordinación de todos los mensajes corporativos y de las estrategias de posicionamiento de imagen en todos los medios de comunicación (Madhavaram et ál., 2005). Por tanto, en la línea de lo propuesto por Duncan y Moriarty (1997), el concepto de la CIM no se queda reducido al ámbito de la publicidad, sino que trasciende a otras fronteras, tales como *marketing* relacional, con la propuesta de desarrollar relaciones rentables con los grupos de interés y mejorar la actitud de los consumidores hacia la marca. Por todo ello, identificar la CIM con las antiguas técnicas del *marketing* no solo es discutible, sino incoherente con todos los principios base del concepto.



Para que la CIM pueda ser implementada con éxito dentro de una organización, es necesario evaluar distintas barreras que la dificultan (Gurau, 2008). En concreto, la literatura advierte sobre la necesidad de minimizar los conflictos de intereses y las luchas territoriales entre las agencias de publicidad y sus empresas clientes para la toma del poder sobre la CIM. Los estudios demuestran que tanto las empresas clientes como las agencias de publicidad creen que deberían asumir ellas mismas el control. Además, es importante alcanzar un mejor entendimiento del concepto, lo que se ha pretendido aportar con este trabajo.

Con todo, de este trabajo pueden derivarse diversas implicaciones para la gestión de las empresas. Tal y como han señalado algunos estudios previos, los profesionales de *marketing* deben aprender a participar en el mundo del consumidor (Mulhern, 2009), debido a que este a menudo redefine los símbolos corporativos y de esta forma participa en la determinación del valor de marca (Kliatchko, 2009). Un punto de partida pueden ser los análisis de respuesta del consumidor, para definir y refinar mejor los objetivos estratégicos de las campañas de comunicación (Gurau, 2008). Si una empresa dispone de una información detallada sobre sus clientes y si continuamente analiza los datos, podrá clasificarlos con bastante precisión y, en consecuencia, podrá crear los programas CIM diferenciados (Peltier et ál., 2003). Con tal de poder reaccionar eficazmente a los cambios de mercado e integrar del mismo modo sus comunicaciones, la empresa debe equilibrar sus “muchas voces” con el esfuerzo de conseguir claridad y coherencia en su expresi-

ón global (Christensen et ál., 2008; 2009; Gurau, 2008; Torp, 2009). Dicha claridad y coherencia no necesariamente quiere decir que los mensajes transmitidos deban ser por completo idénticos, sino complementarios y no contradictorios (Torp, 2009).

La revisión realizada en este trabajo demuestra que la CIM es un tópico sobre el que existe un considerable interés académico y profesional y sobre el que, por tanto, seguirán surgiendo nuevas aplicaciones como la que aporta este trabajo. Su principal limitación reside en la naturaleza conceptual y en la falta de evidencia empírica. A partir de la revisión de los estudios empíricos, hemos observado que la CIM es ampliamente aceptada entre los académicos y prácticos de *marketing* y comunicación, e implementada en distintos sectores y países en todo el mundo. Sin embargo, se sigue señalando la necesidad de futuras investigaciones para su consolidación (McGrath, 2005). Por tanto, las futuras líneas de investigación podrían enfocarse en la implementación de la CIM en los sectores y en los países no estudiados hasta la fecha. Además, en su propuesta de futuras líneas de investigación, dos de los más relevantes investigadores del concepto, Kitchen y Schultz (2009), recientemente han señalado la necesidad de buscar mayor alineación entre la marca y la comunicación para conseguir la lealtad del consumidor. De otro lado, Ewing (2009) ha evidenciado que en las futuras investigaciones se debería buscar integrar las medidas de actitudes y de comportamiento, los efectos a corto y a largo plazo, separar las causas de los efectos y ser capaz de extraer tanto los efectos de comunicaciones de *marketing* singulares, como los



efectos integrados. Por nuestra parte, consideramos que sería interesante investigar la relación entre las TIC en las comunicaciones de *marketing*. Si bien el impacto de las TIC en la CIM ha sido frecuentemente discutido en la literatura, pocos estudios se han centrado en su evidencia empírica (p. e. Gurău, 2008). Además, a pesar de que la CIM se centra en la orientación al cliente, la revisión de estudios empíricos demuestra que, hasta la fecha, el concepto ha sido poco estudiado desde la perspectiva del consumidor (p. e. Gould, 2004; Navarro-Bailón et ál., 2009; Wang et ál., 2009). Esto se podría explicar por la novedad del concepto y, sobre todo, por la dificultad metodológica que supone trabajar con distintas herramientas de comunicación (Navarro-Bailón et ál., 2009). Los trabajos futuros deberían minimizar este vacío en la literatura y demostrar el verdadero valor que juega la comunicación en la construcción de relaciones con los clientes y con los grupos de interés.

## Referencias

- Anantachart, S. (2004). Integrated marketing communications and market planning: Their implications to brand equity building. *Journal of Promotion Management*, 11 (1), 101-125.
- Angelopulo, G. C., y Barker, R. (2005). Integrated web-based marketing communication: An institutional tracking study. *Communicatio*, 31 (1), 107-121.
- Baidya, M., y Maity, B. (2010). Effectiveness of integrated marketing communications: Empirical analysis of two brands in India. *Journal of Indian Business Research*, 2 (1), 23-31.
- Barker, R., y Angelopulo, G. C. (2004). The integrated web-based marketing communication model: A South African case-study. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 4 (1), 53-62.
- Belch, G. E., y Belch, M. A. (2001). *Contemporary advertising* (5ª ed.). Chicago: McGraw-Hill.
- Berenguer Contrí, G., Gil Saura, I., y Ruiz Molina, M. E. (2009). La utilización de las tecnologías de la información y la comunicación en las relaciones proveedor-minorista. *Boletín de Estudios Económicos*, 64 (197), 227-244.
- Beverland, M., y Luxton, S. (2005). Managing integrated marketing communication (IMC) through strategic decoupling. How luxury wine firms retain brand leadership while appearing to be wedded to the past. *Journal of Advertising*, 34 (4), 103-116.
- Bruhn, M. (1997-1998). Integrated marketing communication: A German perspective. *Journal of Integrated Communications*, 4. Recuperado el 20 de octubre de 2010 de [http:// skylab.mbaedu.cn/IMC/Articles/IMC%20-%20A%20German%20Perspective.PDF](http://skylab.mba.edu.cn/IMC/Articles/IMC%20-%20A%20German%20Perspective.PDF).
- Chen, C. W., Shen, C. C., y Chiu, W. Y. (2007). Marketing communication strategies in support of product launch: An empirical study of Taiwanese high-tech firms. *Industrial Marketing Management*, 36 (8), 1046-1056.
- Christensen, L. T., Firat, A. F., y Cornelissen, J. (2009). New tensions and challenges in integrated communications. *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (2), 207-219.
- Christensen, L. T., Firat, A. F., y Torp, S. (2008). The organization of integrated communications: Toward flexible integration. *European Journal of Marketing*, 42 (3/4), 423-452.
- Cornelissen, J. P. (2003). Change, continuity and progress: The concept of integrated marketing communications and marketing communications practice. *Journal of Strategic Marketing*, 11 (4), 217-234.

- Cornelissen, J. P., y Lock, A. R. (2000). Theoretical concept or management fashion? Examining the significance of IMC. *Journal of Advertising Research*, 40 (5), 7-15.
- Del Barrio García, S. (2008, octubre 23). *El momento de la comunicación integrada de marketing*. Ponencia presentada en la Facultad de Economía, Universidad de Valencia, España.
- Dewhirst, T., y Davis, B. (2005). Brand strategy and integrated marketing communications (IMC). A case study of player's cigarette brand marketing. *Journal of Advertising*, 34 (4), 81-92.
- Duncan, T. R. (2002). *IMC: Using advertising and promotion to build brands*. International Edition. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Duncan T. R., y Caywood, C. (1996). The concept, process, and evolution of integrated marketing communication. En E. Thorson y J. Moore (Eds.), *Integrated communication: Synergy of persuasive voices* (pp. 13-34). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Duncan, T. R., y Everett, S. E. (1993). Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 33 (3), 30-39.
- Duncan, T. R., y Moriarty, S. E. (1997). *Driving brand value. Using integrated marketing to manage profitable stakeholder relationships*. New York: McGraw-Hill.
- Duncan, T. R., y Mulhern, F. (2004, marzo). *A white paper on the status, scope and future of IMC*. IMC Symposium co-sponsored by IMC programs at Northwestern University and University of Denver.
- Eagle, L., y Kitchen, P. J. (2000). IMC, brand communications, and corporate cultures. Client/advertising agency co-ordination and cohesion. *European Journal of Marketing*, 34 (5/6), 667-686.
- Eagle L., Kitchen, P. J., y Bulmer S. (2007). Insights into interpreting integrated marketing communications. A two-nation qualitative comparison. *European Journal of Marketing*, 41 (7/8), 956-970.
- Ebren F., Kitchen, P. J., Aksoy, S., y Kaynak, E. (2004). Probing integrated marketing communications (IMC) in Turkey. *Journal of Promotional Management*, 11 (1), 127-151.
- Edmiston-Strasser, D. M. (2009). An examination of integrated marketing communication in U.S. public institutions of higher education. *Journal of Marketing for Higher Education*, 19 (2), 142-165.
- Elliott, R., y Boshoff, C. (2008). The influence of business orientations in small tourism businesses on the success of integrated marketing communication. *Management Dynamics*, 17 (4), 32-46.
- Ewing, M. T. (2009). Integrated marketing communications measurement and evaluation. *Journal of Marketing Communications*, 15 (2/3), 103-117.
- Ewing, M. T., De Bussy, N. M., y Caruana, A. (2000). Perceived agency politics and conflicts of interest as potential barriers to IMC orientation. *Journal of Marketing Communications*, 6 (2), 107-119.
- Finne, A., y Grönroos, C. (2009). Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. *Journal of Marketing Communications*, 15 (2/3), 179-195.
- Garber, L. L. Jr., y Dotson, M. J. (2002). A method for the selection of appropriate business-to-business integrated marketing communication mixes. *Journal of Marketing Communications*, 8 (1), 1-17.
- Gil, I., Cervera, A., y Frasquet, M. (2007). Empleo de TIC y efectos relacionales en la cadena logística. *Boletín Económico de ICE*, (2914), 31-48.
- Grove, S. J., Carlson, L., y Dorsch M. J. (2002). Addressing services' intangibility through integrated marketing communication: An explo-

- ratory study. *Journal of Services Marketing*, 16 (5), 393-411.
- Grove, S. J., Carlson, L., y Dorsch M. J. (2007). Comparing the application of integrated marketing communication (IMC) in magazine ads across product type and time. *Journal of Advertising*, 36 (1), 37-54.
- Gurău, C. (2008). Integrated online marketing communication: Implementation and management. *Journal of Communication Management*, 12 (2), 169-184.
- Hartley, B., y Pickton, D. (1999). Integrated marketing communications requires a new way of thinking. *Journal of Marketing Communications*, 5 (2), 97-106.
- Hočevar, N., Žabkar, V., y Mumel, D. (2007). Učinci sudjelovanja vrhovnog menadžmenta u integriranoj marketinškoj komunikaciji. Effects of top management involvement in integrated marketing communications. *Tržište-Market*, 19 (2), 159-171.
- Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: From tactics to strategy. *Corporate Communications: An International Journal*, 11 (1), 23-33.
- Hutton, J. (1996). Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. *Journal of Business Research*, 37 (3), 155-162.
- Jensen, M. B., y Jepsen, A. L. (2008). Online marketing communications: Need for a new typology for IMC? *Journal of Website Promotion*, 2 (1), 19-35.
- Jiménez-Castillo, D. (2006). La comunicación integral de *marketing*: análisis del fenómeno desde una perspectiva teórico-práctica. *Investigación y Marketing*, (90), 12-19.
- Jiménez-Castillo, D., Sánchez-Pérez, M., y Gázquez-Abad, J. C. (2006). *An exploratory study on IMC in Spanish communication agencies: Control decisions, barriers, benefits, and its future*. Recuperado el 9 de marzo de 2009 de <http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2006cp/Materiali/Paper/Fr/JimenezCastilloSanchezPerezGazquezAbad.pdf>.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15 (2/3), 139-155.
- Kerr, G., y Drennan, J. (2010). Same but different - Perceptions of integrated marketing communications among marketing communication partners in Australia. *Journal of Promotion Management*, 16 (1), 6-24.
- Kerr, G., Schultz, D., Patti, C., y Kim, I. (2008). An inside-out approach to integrated marketing communication. An international analysis. *International Journal of Advertising*, 27 (4), 511-548.
- Kim, I., Han, D., y Schultz, D. E. (2004). Understanding the diffusion of integrated marketing communication. *Journal of Advertising Research*, 44 (1), 31-45.
- Kitchen, P., y Schultz, D. E. (2000). A response to "Theoretical concept or management fashion?". *Journal of Advertising Research*, 40 (5), 17-21.
- Kitchen, P. J., y Schultz, D. E. (2009). IMC: New horizon/false dawn for a marketplace in turmoil? *Journal of Marketing Communications*, 15 (2/3), 197-204.
- Kitchen, P. J., Brignell, J., Li, T., y Jones, G. S. (2004a). The emergence of IMC: A theoretical perspective. *Journal of Advertising Research*, 44 (1), 19-30.
- Kitchen, P. J., Schultz, D. E., Kim, I., Han, D., y Li, T. (2004b). Will agencies ever "get" (or understand) IMC? *European Journal of Marketing*, 38 (11/12), 1417-1436.
- Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24 (1), 7-34.

- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27 (1), 133-160.
- Kliatchko, J. (2009). IMC 20 years after: A second look at IMC definitions. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, (Fall), 7-12.
- Kneeland, C. (2000). Defining IMC: Voices in time. *Journal of Integrated Communications* (special edition).
- Kotler, P., y Armstrong, G. (1997). *Marketing: An introduction* (4<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2009). *Marketing management* (13<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kulluvaara, C., y Tornberg, J. (2003). *Integrated marketing communication and tourism. A case study of Icehotel*. Bachelor's thesis. Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences, Sweden.
- Lee, D. H., y Park, C. W. (2007). Conceptualization and measurement of multidimensionality of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 47 (3), 222-236.
- Li, T., y Kitchen, P. J. (2005). Perceptions of integrated marketing communication: A Chinese ad and PR agency perspective. *International Journal of Advertising*, 24 (1), 51-78.
- Low, G. S. (2000). Correlates of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 40 (3), 27-39.
- Lu, Y. C. (2009). The effect of IMC on brand image of laptops/notebooks. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 15 (1), 208-215.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., y McDonald, R. E. (2005). Integrated marketing communication (IMC) and brand identity as critical components of brand equity strategy: a conceptual framework and research propositions. *Journal of Advertising*, 34 (4), 69-80.
- McGrath, J. M. (2005). A pilot study testing aspects of the integrated marketing communications concept. *Journal of Marketing Communications*, 11 (3), 191-214.
- Mulder, D. (2007). *Driving integrated marketing communication home for organizational effectiveness*. En Communications, Civics, Industry - ANZCA 2007, Conference proceedings. Recuperado el 21 de octubre de 2010 de <http://www.latrobe.edu.au/ANZCA2007/proceedings/Mulder.pdf>.
- Mulhern, F. (2009). Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity. *Journal of Marketing Communications*, 15 (2/3), 85-101.
- Navarro Bailón, M. A., Sicilia Piñero, M., y Delgado Ballester, E. (2009). Efectos de la comunicación integrada de *marketing* a través de la consistencia estratégica: una propuesta teórica y metodológica. *Estudios Gerenciales*, 25 (3), 35-57.
- Nowak, G., y Phelps, J. (1994). Conceptualizing the integrated marketing communication's phenomenon: An examination of its impact on advertising and its implications for advertising research. *The Journal of Current Issues and Research in Advertising*, 16 (1), 49-66.
- Peltier, J., Schibrowsky, J., y Schultz, D. E. (2003). Interactive integrated marketing communication: Combining the power of IMC, the new media and database marketing. *International Journal of Advertising*, 22 (1), 93-115.
- Phelps, J., y Johnson, E. (1996). Entering the quagmire: Examining the "meaning" of integrated marketing communications. *Journal of Marketing Communications*, 2 (3), 159-172.
- Pickton, D., y Broderick, A. (2001). *Integrated marketing communications*. Harlow, England: Pearson Education Ltd.

- Pickton, D., y Hartley, B. (1998). Measuring integration: An assessment of the quality of integrated marketing communications. *International Journal of Advertising*, 17 (4), 447-465.
- Ratnatunga J., y Ewing, M. T. (2005). The brand capability value of integrated marketing communication (IMC). *Journal of Advertising*, 34 (4), 25-40.
- Reid, M. (2002). Building strong brands through the management of integrated marketing communications. *International Journal of Wine Marketing*, 14 (3), 37-52.
- Reid, M. (2005). Performance auditing of integrated marketing communications (IMC) actions and outcomes. *Journal of Advertising*, 34 (4), 41-54.
- Reid, M., Luxton, S., y Mavondo, F. (2005). The relationship between integrated marketing communication, market orientation, and brand orientation. *Journal of Advertising*, 34 (4), 11-23.
- Roznowski J. L., Daugherty, T., y Reece, B. B. (2002b). Marketing communication practitioners' perceptions of IMC. *American Marketing Association Conference Proceedings*, 13 (Winter), 448-453.
- Roznowski, J. L., Reece, B. B., y Daugherty, T. (2002a). An exploratory study of marketing communication practitioners' embracement of and satisfaction with IMC. *American Marketing Association Conference Proceedings*, 13 (Summer), 367-373.
- Schultz, D. E. (1993, enero 18). Integrated marketing communications: Maybe definition is in the point of view. *Marketing News*.
- Schultz, D. E. (1999). Integrated marketing. Communications and how it relates to traditional media advertising. En J. P. Jones (Eds.), *The advertising business: Operations, creativity, media planning, integrated communications* (pp. 325-338). Londres: Sage.
- Schultz, D. E. (2003). Evolving marketing and marketing communication into the twenty-first century. En D. Iacobucci y B. Calder (Eds.), *Kellogg on integrated marketing* (pp. VII-XXI). New Jersey, NJ: Wiley.
- Schultz, D. E. (2011). IMC measurement: the challenges of an interactive marketplace, *International Journal of Integrated Marketing Communications* (Spring), 7-24.
- Schultz, D. E., y Schultz, H. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4 (1), 9-26.
- Schultz, D. E., Tannenbaum, S. L., y Lauterborn, R. F. (1993). *Integrated marketing communications. Putting it together & making it work*. Chicago, IL: NTC Publishing Group.
- Shimp, T. A. (2003). *Advertising, promotion and supplemental aspects of integrated marketing communications* (6<sup>th</sup> ed.). Cincinnati, OH: South-Western, Thomson Learning.
- Skinner, H. (2005). Wish you were here? Some problems associated with integrating marketing communications when promoting place brands. *Place Branding*, 1 (3), 299-315.
- Smith, E. (2000). Defining IMC voices in time. *Journal of Integrated Communications* (special edition).
- Spotts, H. E., Lambert, D. R., y Joyce, M. L. (1998). Marketing déjà vu: The discovery of integrated marketing communications. *Journal of Marketing Education*, 20 (3), 210-218.
- Swain, W. N. (2004). Perceptions of IMC after a decade of development: Who's at the wheel and how can we measure success? *Journal of Advertising Research*, 44 (1), 46-65.
- Šerić, M., y Gil-Saura, I. (2011). Integrated marketing communications and information and communication technology in the hotel sector: An analysis of their use and development in Dal-

- matian first-class and luxury hotels. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9 (5), 401-414.
- Thorson, E., y Moore, J. (1996). *Integrated communication: Synergy of persuasive voices*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Torp, S. (2009). Integrated communications: From one look to normative consistency. *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (2), 190-206.
- Wang, Y. J., Wu, C., y Yuan, J. (2009). The role of integrated marketing communications (IMC) on heritage destination visitations. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10 (3), 218-231.
- Wickham, M., y Hall, L. (2006). An examination of integrated marketing communications in the business-to-business environment: The case of the Tasmanian light shipbuilding cluster. *Journal of Marketing Communications*, 12 (2), 95-108.
- Winter, S., y Sundqvist, S. (2009). IMC strategies in new high technology product launches. *Marketing Intelligence & Planning*, 27 (2), 191-215.