

# LA TEORÍA EMERGENTE DE LA “CMI” Y SU IMPACTO EN LAS COMUNICACIONES DE MARKETING ACTUALES: UNA REVISIÓN DEL CONCEPTO-PROCESO.

David Jiménez Castillo  
Manuel Sánchez Pérez

## RESUMEN

En la actualidad, una de las principales tendencias en comunicación de marketing es la coordinación de las diferentes disciplinas de comunicación a través de un enfoque sinérgico. La teoría emergente de la comunicación de marketing integrada (CMI) se centra en una comunicación planificada estratégicamente y orientada al cliente/consumidor capaz de desarrollar retornos positivos, crear valor y una ventaja competitiva en la organización. Este estudio pretende llevar a cabo una revisión de las principales contribuciones teóricas y evidencias empíricas de la CMI, así como especificar las características que distinguen las comunicaciones tradicionales de las integradas. Asimismo, se clasifica distintas líneas de investigación que subyacen del paradigma de la CMI.

**PALABRAS CLAVE:** CMI, comunicación tradicional, planificación, orientación al cliente, medición.

## ABSTRACT

At present, one of the main trends in marketing communications is the coordination of the different communication disciplines through a synergistic approach. The emergent theory of integrated marketing communications (IMC) focus on a strategically planned and customer/consumer-oriented communication able to develop a positive return, create value and a competitive advantage for the organisation. This study aims to achieve a review of the main theoretical contributions and empirical evidencies of IMC, as well as specifying the characteristics that distinguish traditional from integrated communications. It also classifies distinct research lines that underlie IMC paradigm.

**KEY WORDS:** IMC, traditional communications, planification, customer orientation, measurement.

---

## 1. INTRODUCCIÓN: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO “COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING” (CMI) Y ESTADO DE LA CUESTIÓN.

Durante los últimos años, se ha despertado el interés académico por profundizar en aquellas cuestiones concernientes a las relaciones entre las empresas y los grupos de interés vinculados a ellas. La necesidad de gestionar estas relaciones ha sido la causa de la aparición de nuevos enfoques de marketing, como puede ser la *comunicación de marketing integrada* (CMI) (Duncan y Moriarty, 1998). En la literatura de marketing es frecuente encontrar la aplicación de enfoques integradores en diversos trabajos. Kerin (1996) en su trabajo de revisión de la historia de la *Journal of Marketing* en los últimos sesenta años revela que en el periodo 1986-

1995, el marketing se convirtió en una ciencia integradora siendo el desarrollo de marcos conceptuales integradores explicativos de estructuras interdisciplinarias relacionadas con marketing<sup>88</sup>, el tema central del 25% de los artículos realizados en ese periodo. Como afirma Shimp (2003:6), “la filosofía de marketing actual defiende que la integración es absolutamente indispensable para el éxito”.

En las décadas más recientes, se ha puesto de relieve la importancia de la combinación consistente y sinérgica de los instrumentos del marketing mix así como la interacción entre ellos (De Pelsmacker et al., 2001). Se puede afirmar que cuando se hace referencia a la integración de la comunicación en la empresa cabe distinguirla, aunque no excluirla, de la dimensión del marketing integrado que ofrece una mayor amplitud. De hecho, Hutton (1996) concreta la relación entre el marketing integrado y la CMI en un intento de establecer un marco que delimite ambos. Desde el punto de vista del marketing relacional, también se puede afirmar que la CMI es la base o la clave del establecimiento de relaciones entre la empresa y los clientes (Schultz et al., 1993).

Durante más de una década, el concepto CMI se ha desarrollado como una de las nuevas tendencias en comunicación a través de su aceptación por parte de académicos y profesionales del marketing siendo, en palabras de Kitchen y Schultz (1999), el principal avance en comunicación de la década de los noventa. El objetivo principal del desarrollo teórico del concepto es el de “reajustar el desequilibrio en la teoría de la dirección de las comunicaciones de marketing [...]” (Cornelissen, 2001:485); coordinando y sistematizando el concepto y enfoque de la comunicación de marketing (Kim et al., 2004), desde un punto de vista holístico, para alcanzar unos objetivos estratégicos (Gould, 2004), como son la mejora de la estrategia competitiva, la posición de la empresas y la capacidad de la organización para asegurar su éxito (Schultz y Kitchen, 2000a). Para ello, todas las funciones de comunicación han de dirigir el mismo mensaje al consumidor e, igualmente, debe existir una estrategia de comunicación única que guíe a todas las actividades comunicacionales (no una estrategia por función) (Weilbacher, 2001). La novedad del concepto, definido por algunos autores como una “*teoría emergente*” (p. e. Gould, 2000; Schultz y Kitchen, 2000a), pese a que otros plantean que sólo se ha dado nombre a un conjunto de ideas preexistentes (p. e. Gronstedt y Thorson, 1996; Hutton, 1996), y su reciente incorporación a la práctica real en la empresa como tal, ha dado lugar a una serie de opiniones y estudios encaminados a ofrecer un mayor soporte teórico-empírico del concepto. En este sentido, Kitchen et al. (2004) hacen referencia a la amplia aceptación de la CMI no sólo en la literatura de marketing y de comunicación, sino también a su aceptación como parte integral de la función de marketing y de las estrategias corporativas de marketing en las empresas. Sin embargo, la falta de consenso respecto a su definición, implementación y medición ha sido el eje central del debate en los últimos años, surgiendo dudas en lo relativo a la verdadera eficacia de este paradigma. Asimismo, como plantean Smith et al. (2004) y Naik y Raman (2003), gran parte de la investigación realizada hasta el momento sobre la CMI se ha desarrollado a partir de un enfoque exclusivamente práctico y exploratorio.

Los trabajos de investigación pioneros sobre CMI se sitúan a principios de la década de los noventa (Kitchen y Schultz, 1998; Schultz y Kitchen, 1997). La literatura existente hasta esos momentos estaba conformada por simples casos concretos y hechos de empresas donde aparecía la integración de la comunicación como solución a diversos problemas (Duncan y Everett, 1993; Kitchen y Schultz, 1998), o bien, simples descripciones de lo que hoy es conocido como CMI (Schultz y Kitchen, 1997). Sin embargo, diversos autores afirman que la idea de una actuación combinada de las comunicaciones adquiere relevancia a principios de los setenta, así como otras que aseguran una preconcepción del concepto a principios de los ochenta (Cornelissen y Lock, 2000) antes de la aparición formal del concepto actual<sup>89</sup>. En esta discusión, los que mantienen la postura que emplaza a la CMI en

<sup>88</sup> Véase el trabajo de Kerin (1996:7-8) donde aparecen ejemplos de estudios con un enfoque integrador.

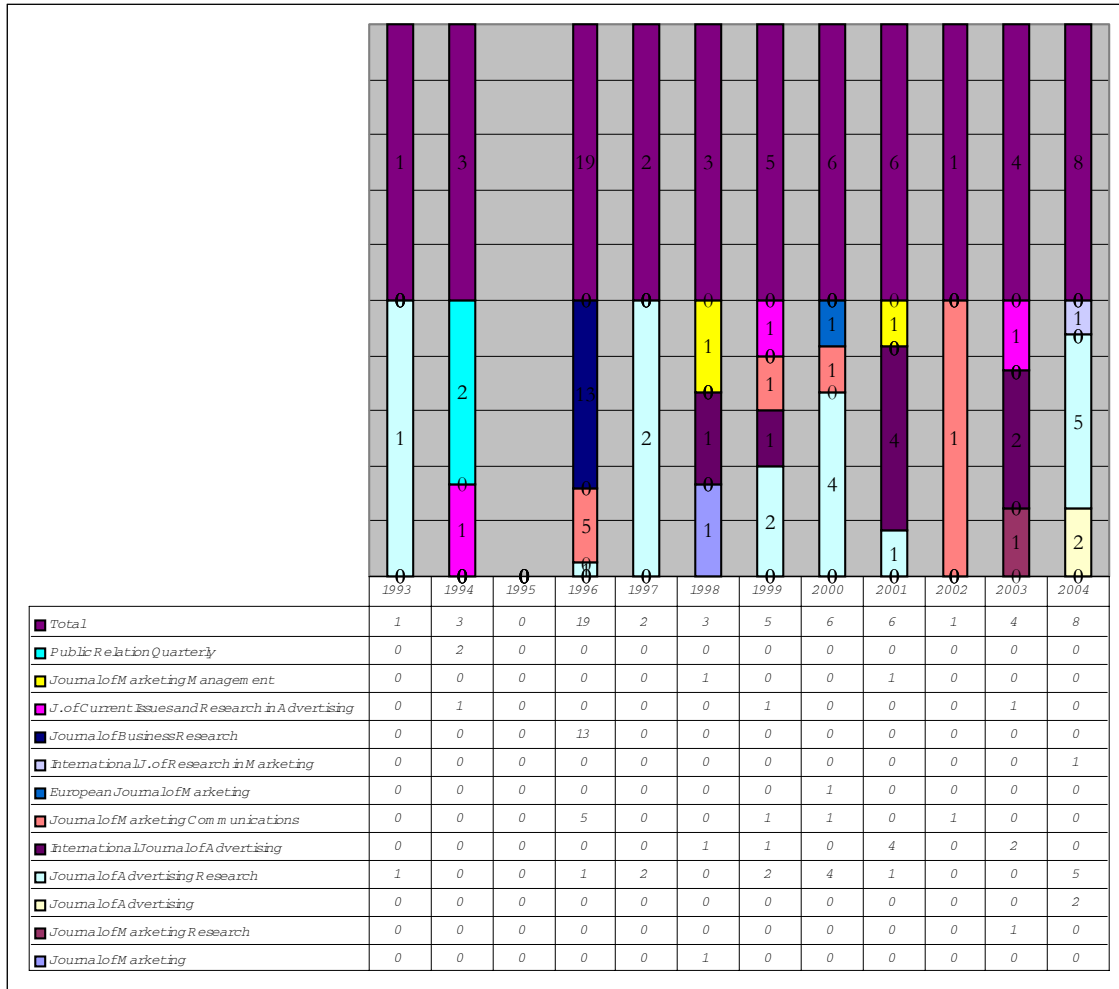
<sup>89</sup> Véase Cornelissen y Lock (2000) para una revisión de autores que afirman la aparición de este enfoque durante la década de los setenta y ochenta.

los años noventa, posicionan el estudio de Caywood et al. (1991) como el primer trabajo representativo de este enfoque que plantea una conceptualización, pensamiento y práctica del concepto emergente. Tras ese trabajo pionero se han sucedido un importante número de aportaciones como las de Schultz et al. (1993), Nowak y Phelps (1994) y Duncan y Caywood (1996).

Los defensores de este enfoque sostienen que la CMI son la primera etapa en la transición de la comunicación centrada en el producto hacia otra centrada en el consumidor y su comportamiento (Kitchen y Schultz, 1999). A este nuevo paradigma de la CMI han contribuido un importante número de trabajos que se clasificarán en varias líneas de investigación posteriormente. Autores como Miller y Rose (1994) pusieron de relieve la efectividad que se podía producir del uso de estrategias de comunicación integradas. El creciente interés por este enfoque se ha manifestado además por la aparición de números especiales de CMI en revistas académicas de marketing como *Journal of Business Research* (1996), *Journal of Marketing Communications* (1996), *Journal of Advertising Research* (1999 y 2004). En la figura 1, aparece la evolución de trabajos publicados sobre CMI tras una revisión de revistas académicas de marketing desde el año 1993.

Este interés por el estudio de la comunicación integrada tiene una de sus causas en las condiciones cambiantes que han dinamizado el entorno en el que se sitúa la empresa actualmente: 1) La aparición y rápido avance de las *tecnologías de la información y la comunicación*, las *bases de datos* y la posibilidad de crear programas de comunicación personalizados y métodos más efectivos y eficientes en costes (Cornelissen, 2001; Eagle et al., 1999; Hutton, 1996; Kitchen et al., 2004; Peltier et al., 2003; Zahay et al., 2004); 2) los cambios en las agencias de comunicación a causa de la *globalización*, internacionalización, aprendizaje organizativo, etc., haciendo frente a la necesidad de las empresas de establecer *marcas globales* (Kitchen et al., 2004; Shimp, 2003); 3) la *fragmentación* de los medios tradicionales y el surgimiento de nuevos medios alternativos como Internet (Cornelissen, 2001; Hartley y Pickton, 1999; Hutton, 1996; Keller, 2001; Kitchen et al., 2004; Low, 2000; Stewart, 1996); 4) El incremento de la *fragmentación de los mercados* y búsqueda de una mayor *segmentación* para alcanzar a públicos concretos con estilos de vida y cultura distintos (Kim et al., 2004; Schultz y Kitchen, 2000a; Stewart, 1996).

## CITIES IN COMPETITION



*Figura 1: Artículos científicos publicados sobre CMI en los últimos años*

## LA NATURALEZA TEÓRICA DE LA CMI

En la literatura de CMI no existe una opinión uniforme acerca de si las CMI son realmente el desarrollo base de una teoría emergente o, simplemente, una novedad de la dirección de empresas (Schultz y Kitchen, 2000a). Este debate ha sido el *leit motive* de varios trabajos donde se observa la divergencia en el significado de la CMI. De forma general, Kitchen y Schultz (1999) plantean dos corrientes genéricas en la literatura de CMI sobre este debate, una de aceptación de la integración de la comunicaciones y otra de crítica hacia la CMI.

El artículo que abrió la polémica fue el de Cornelissen y Lock (2000:8) afirmando la “escasa construcción de teoría formal y de investigación” por la falta de contenido y rigor académico en la literatura de comunicación de

marketing respecto al nuevo paradigma y la simplicidad y la falta de matices al aportar pocas soluciones los problemas organizacionales de la comunicaciones de marketing. En respuesta a este artículo aparecieron dos primeros trabajos que rebatían esta postura crítica. En uno de ellos, Schultz y Kitchen (2000a) reconocen que la CMI no se puede considerar una verdadera teoría, así como la inexistencia de una definición clara. Aún así, destacan la progresión de la CMI como concepto y disciplina que representa un nuevo paradigma y discrepan de los supuestos de los que parten Cornelissen y Lock por su inconsistencia. Asimismo, Gould (2000) justifica que la CMI es un concepto teórico en base a un enfoque inductivo. Gould (2004) hace referencia al postestructuralismo como forma de desarrollar la CMI teóricamente.

Se ha argumentado en diversos trabajos (Cornelissen y Lock, 2000; Kitchen et al., 2004; Schultz y Kitchen, 1997 y 2000a; Stewart, 1996) la existencia de debilidades y la falta de una definición de CMI universalmente aceptada, lo cual ha fomentado el debate anterior. Existen varias definiciones en la literatura que han sido por ahora las aceptadas por su mayor grado de aproximación a la realidad del fenómeno (véase tabla 1).

<i>Autor y año</i>	<i>Definición</i>
Asociación de Agencias Publicitarias Americanas ( <i>American Association of Advertising Agencies, AAAA</i> ) en 1989 (citado en Duncan y Everett, 1993:31)	“[...] un concepto de planificación de las comunicaciones que reconoce el valor añadido de un plan completo que evalúa los roles estratégicos de una variedad 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 proporcionar claridad, consistencia, y un máximo impacto de las comunicaciones”
Schultz (1993:17)	“CMI es el proceso de desarrollar e implementar varias formas de programas de comunicación persuasivos hacia los clientes y posibles clientes en el tiempo”
Comité de la Asociación de Agencias de Publicidad de Comunicaciones Integradas ( <i>American Association of Advertising Agencies’ Integrated Communications Committee</i> ) (citado en Stewart, 1996:148 a partir de Reitman, 1994:30)	“un concepto de planificación de las comunicaciones de marketing que reconoce el valor añadido en un programa que integra una variedad de disciplinas estratégicas, p. e., publicidad en general, promoción de ventas, y relaciones públicas, así como consistencia y un impacto de la comunicación máximo”
Duncan y Everett (1993:32)	“la coordinación estratégica de todos los mensajes y medios usados por una organización para actuar sobre el valor percibido de su marca”
Duncan y Caywood (1996:18)	“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”

Tabla 1: Definiciones de CMI

Shimp (2003) enumera las dimensiones clave de las CMI y destaca la interdependencia de todas ellas. Estas dimensiones se puede extraer de forma expresa o tácitamente de las definiciones antes señaladas y son un *enfoque de fuera hacia dentro (outside-in)* (el proceso de la CMI debe comenzar con el cliente o el posible cliente), *el énfasis en la audiencia* (principalmente clientes y posibles clientes), *alcanzar una sinergia* (transmitir un mensaje uniforme), *la construcción de relaciones entre la marca y el cliente* y, por último, *afectar al comportamiento* (generar actitudes positivas hacia la marca y la empresa y una respuesta de comportamiento positiva por parte del público).

Nowak y Phelps (1994) proponen una serie de conceptualizaciones del fenómeno de las CMI. En concreto, identifican tres conceptualizaciones: las *Comunicaciones de Marketing de "Voz Uniforme"*, las *Comunicaciones "Integradas"* y las *Campañas de Comunicación de Marketing "Coordinadas"*. Según Gould et al. (1999a), estas conceptualizaciones olvidan el rol que juega la relación agencia-cliente en las CMI. Por ello, estos autores añaden una nueva conceptualización: la integración de la agencia y el cliente sobre una base organizacional.

Nowak y Phelps (1994) afirman que las CMI se pueden observar desde un punto de vista táctico o estratégico. Phelps et al. (1994) incluso aseguran que la perspectiva táctica (perspectiva relacionada directamente con la conceptualización de "*comunicaciones integradas*"), es la de mayor énfasis en la práctica. Desde un punto de vista crítico hacia la CMI-táctica, Pickton y Hartley (1998) se refieren a que una integración real de las actividades de comunicación han de apreciar e incorporar los componentes estratégicos de la comunicación y no sólo centrarse en una visión táctica.

## 2. COMUNICACIÓN TRADICIONAL VS. COMUNICACIÓN INTEGRADA

Como argumentan Nowak y Phelps (1994) y Shimp (2003), se han dado cambios en las estrategias y tácticas de comunicación tradicionales que acompañan a un proceso de integración de las comunicación en las empresas como la reducción de utilización de publicidad en medios de comunicación masivos, un aumento de la personalización de las comunicaciones, mayor uso de bases de datos, nuevas demandas a las agencias y mayores esfuerzos para evaluar el ROI de las comunicaciones para alcanzar un óptimo.

Tradicionalmente, las empresas se han declinado por el uso de disciplinas de comunicación ampliamente difundidas como pueden ser la publicidad, las relaciones públicas o las promociones de venta, estando destinada cada una de ellas a alcanzar una serie de objetivos no compartidos entre sí (Ewing et al., 2000). Según Pickton y Hartley (1998), el uso de disciplinas comunicacionales de manera discreta en la práctica, se refleja en la variedad de agencias especializadas en determinadas funciones de comunicación que existen en la actualidad frente a la demanda de una comunicación más integrada y estratégica por parte de los clientes, lo cual no deja de ser paradójico. De Pelsmacker et al. (2001) en base al trabajo de van Raaij (1998), desarrollan una comparativa entre la comunicación tradicional y la integrada (véase tabla 2).

Comunicaciones 'tradicionales'	Comunicaciones integradas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persigue la adquisición</li> <li>• Comunicación en medios masivos</li> <li>• Monólogo</li> <li>• Se envía información</li> <li>• Aprovisionamiento de información</li> <li>• El emisor toma la iniciativa</li> <li>• Base persuasiva</li> <li>• Efecto a través de la repetición</li> <li>• Ofensiva</li> <li>• Venta dura</li> <li>• Prestigio de marca</li> <li>• Orientado a la transacción</li> <li>• Cambio de actitud</li> <li>• Moderno: lineal, masivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persigue la retención, gestión de las relaciones</li> <li>• Comunicaciones selectivas</li> <li>• Diálogo</li> <li>• Se solicita información</li> <li>• Autoservicio de información</li> <li>• El receptor toma la iniciativa</li> <li>• Suministrar información</li> <li>• Efecto a través de la relevancia</li> <li>• Defensiva</li> <li>• Venta blanda</li> <li>• Confianza en la marca</li> <li>• Orientado a las relaciones</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Postmoderno: cíclico, fragmentado</li> </ul>

Tabla 2: Comunicación clásica versus comunicación integrada (van Raaij, 1998, adaptado por De Pelsmacker et al., 2001)

Según Schultz et al. (1993:55-56), “una diferencia importante entre el nuevo enfoque de planificación de CMI y la mayoría de los programas de planificación de comunicación de marketing es que el nuevo enfoque es hacia el consumidor, cliente o posible cliente, no en los objetivos de ventas y beneficios”. Asimismo, como plantea Moriarty (1994), la planificación de las CMI difiere de una planificación tradicional en que en la primera se marcan los objetivos comunicacionales y a cada uno de ellos se le asigna la herramienta de comunicación que pueda cumplirlo con un mayor grado de eficacia.

La diferencia general entre las posturas tradicional e integrada en cuanto a la efectividad de la comunicación se refiere, se puede extraer de la siguiente cita extraída del trabajo de Moriarty (1994:38): “un programa de comunicaciones integradas contempla todos los tipos de mensajes pronunciados por una organización cuando un grupo de interés entra en contacto con la empresa”. De aquí, se puede interpretar que la efectividad de una herramienta de comunicación particular ha de valorarse de manera simultánea con los efectos del resto de herramientas, ya que todas afectan en menor o mayor grado a la integridad de la comunicación de la empresa y así es percibido por los grupos de interés.

### 3. PRINCIPALES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN EN CMI

La CMI ha sido enfocada en diferentes direcciones (Keller, 2001). Dentro del estudio estratégico de la comunicación en marketing y, concretamente, en su eje central que es el paradigma de las CMI, se pueden agrupar los trabajos propuestos en la literatura a través de distintas líneas de investigación que han sido identificadas en el presente estudio, si bien aún son escasos los trabajos que se pueden encuadrar en cada línea debido a la novedad del fenómeno que se investiga. A continuación, se propone una clasificación de las principales corrientes que se centran en el estudio de las CMI:

#### *1ª.- Nivel de implementación de la CMI en la práctica*

En la última década, se han diseñado estudios exploratorios con la finalidad de observar el grado de implantación de las CMI en determinados países (p. e., Eagle et al., 1999; Eagle y Kitchen, 2000; Kallmeyer y Abratt, 2001; Kim et al., 2004; Kitchen y Schultz, 1998 y 1999; Schultz y Kitchen, 1997) y sectores concretos (p. e., Low, 2000, caracterizando a las empresas que han implantado CMI en Estados Unidos y su pertenencia a sectores concretos o, Reid et al., 2001, estudiando las CMI en la industria del vino australiana y neozelandesa), sin generalizar en ningún caso las conclusiones, lo cual supone una limitación. El primer trabajo en esta línea fue el de Duncan y Everett (1993) cuyo objetivo era mejorar la comprensión del fenómeno en cuestión a través del estudio del conocimiento del concepto en las empresas clientes, el valor de la CMI en la organización y las barreras a su implantación en la misma.

Cabe señalar algunos de estos trabajos de tipo exploratorio por su interés académico a la hora de sentar las bases teóricas del paradigma y justificar la relevancia del enfoque en la práctica empresarial actual. Schultz y Kitchen (1997) tratan de examinar cómo se desarrolla el concepto CMI en las agencias publicitarias estadounidenses. En años posteriores, los mismos autores publicaron dos trabajos en la misma línea sólo cambiando de ámbito: Kitchen y Schultz (1998) analizando agencias británicas y Kitchen y Schultz (1999) que desarrollaron un trabajo comparativo entre agencias de varios países (Estados Unidos, Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia e India) con el fin de contrastar las distintas formas de implantación del concepto de CMI en estos países y la difusión del fenómeno. Asimismo, Eagle et al. (1999) e Eagle y Kitchen (2000) comparan las percepciones sobre la CMI de agencias de publicidad y empresas publicitadas en Nueva Zelanda. Kim et al. (2004) comparan los resultados obtenidos hasta ahora respecto a la implantación de la CMI en los países de lengua inglesa, con los que obtienen a partir de un análisis de la percepción e implementación de la CMI en agencias y empresas surcoreanas.

## ***2ª.- Relación agencia-cliente y aspectos organizativos relacionados con la CMI***

Una de las implicaciones directas de los cambios en el rol de marketing es, según Webster (1992), el declive de las agencias de publicidad tradicionales a favor de mega-agencias de comunicación integrada que establecen relaciones con clientes multinacionales para realizar proyectos concretos. Pese a ello, la barrera de la especialización supone una traba aún persistente hoy día (De Pelsmacker et al., 2001).

Gould et al. (1999a) analizaron la integración organizacional entre agencia y cliente como forma de construir una CMI efectiva tanto desde el punto de vista de la teoría de la agencia como de la teoría interorganizacional. En la relación agencia-cliente existen dudas sobre cual de los dos interesados deberían ejercer la dirección, coordinación y posterior control de un programa de CMI. En este sentido, McArthur y Griffin (1997) concluyen que en el caso de las agencias estadounidenses, éstas son las encargadas de suministrar servicios de medios y creatividad y que las propias empresas internamente conducen el resto de actividades (promoción de ventas, relaciones públicas, etc.) que completan el programa. En un estudio cross-nacional posterior, Griffin et al. (1998) indican que las agencias siguen manteniendo su rol como fuente de servicios de creatividad publicitaria y medios no sólo en Estados Unidos, sino también en Japón y Chile.

Patti y Shadur (2004) plantean un modelo de implementación de CMI donde el diseño organizativo de las CMI juega un papel mediador entre la eficacia de la CMI y la obtención de rendimientos financieros y no financieros superiores. En cuanto a la dirección de la CMI dentro de la empresa varios autores (p. e., Duncan y Everett, 1993; Schultz et al., 1993) han propuesto que ésta ha de estar bajo un máximo responsable que esté al frente de todas las disciplinas. En lo que respecta a las propias agencias, Gronstedt y Thorson (1996) tras una serie de entrevistas en profundidad identificaron una serie de modelos de estructura de agencias de CMI (por orden de menor a mayor integración de las disciplinas y de mayor a menor especialización): 1) *Consortio*; 2) *Consortio*



*con una agencia dominante; 3) Corporación con unidades autónomas; 4) Organización matricial; 5) Organización integrada.*

### **3ª.- Medición de la eficacia de la CMI**

En los primeros trabajos sobre el fenómeno de la CMI ya se hacía referencia a la medición de la eficacia de la CMI. Tortorici (1991) planteaba que la CMI como tal podía facilitar la maximización del retorno de la inversión en la empresa. El problema real que subyace es la medición tradicional de las distintas disciplinas de comunicación por separado. En este sentido, Eagle et al. (1999) afirman que existe un desconocimiento sobre cómo medir de manera fiable la sinergia entre los distintos elementos o disciplinas de la comunicación que plantea un programa de CMI.

Kerr y Patti (2002) dividen en dos bloques las propuestas de medición de las campañas de comunicación integradas. El primero recoge aquellos trabajos donde se apuesta por la medición de las partes individuales teniendo en cuenta la dificultad que conlleva aislar los efectos individuales y estimar el efecto sinérgico. El segundo apoya la medición de la totalidad del efecto de la CMI por la imposibilidad de separar el efecto conjunto debido a la dificultad de medición de la sinergia. Así, estos autores sugieren que dos métodos indicados para la evaluación de la CMI propuestos en la literatura serían el ROI y la segmentación del total de exposiciones. Según Swain (2004), el ROI no tiene en cuenta la lealtad de los clientes lo cual implica que supuestamente existe una desconexión entre esta medida y la CMI.

En estudios como el de Low (2000) se demuestra la estrecha relación existente entre la CMI y las medidas de desempeño de marketing (cuota de mercado, ventas y beneficio). Asimismo, expresa la necesidad de medir los retornos financieros de los programas de CMI como un todo. En esta línea, Reid (2003) plantea en su análisis explorar la relación entre la CMI y el desempeño con el fin de mitigar la falta de estudios que aporten evidencia a dicha cuestión, con claras limitaciones en sus resultados. Schultz y Schultz (2004) proponen un proceso de medición de los retornos de la CMI de cinco pasos: 1) identificación de clientes y posibles clientes; 2) estimación del valor de dichos clientes; 3) planificación de los mensajes e incentivos; 4) estimación del retorno de la inversión en clientes; y 5) análisis post-programa y planificación futura. Por tanto, la medición y evaluación de los programas de CMI es una línea de investigación futura, debido a la carencia de métodos que aporten una medición fiable del fenómeno de la CMI. Recientemente, Naik y Raman (2003) propusieron un método capaz de medir estos efectos sinérgicos y que, por tanto, facilita la medición de los programas de CMI y abre nuevas esperanzas ante la obtención de métodos de medición eficaces.

### **4ª.- CMI Global (CMIG)**

El crecimiento de la comunicación internacional para la creación de marcas globales requiere un enfoque CMI (Pickton y Hartley, 1998). Como plantean Kitchen et al. (2004:21) respecto a la CMI, “la curva de difusión comienza a acelerarse con el incremento del interés por el concepto emergente en todo el mundo”. Grein y Gould (1996) proponen el concepto CMI global (CMIG). Estos autores lo definen como “un sistema de dirección promocional activa que coordina estratégicamente las comunicaciones globales en todos sus componentes tanto horizontalmente en términos de países y organizaciones y verticalmente en términos de disciplinas de promoción” (p. 143), aplicándolo tanto a agencias de publicidad globales como a empresas multinacionales. Gould et al. (1999b) indican que este concepto amplía la CMI a empresas que gozan de cierto grado de internacionalización, es decir, que cuentan con oficinas en varios países y su objetivo es el de alcanzar una coordinación efectiva de la comunicación tanto entre estas oficinas como entre las disciplinas de comunicación,

a través de las decisiones estratégicas que emanan de la dirección. A partir del estudio pionero en esta línea de Grein y Gould (1996), se han realizado pocos trabajos que aporten más amplitud a la CMIG, aunque si ciertos comentarios en algunos estudios que manifiestan su relevancia. En el trabajo de Kim et al. (2004) se señala la importancia de los factores culturales (cultura del cliente, de la agencia, de los consumidores y de la sociedad en general) en los programas de CMIG, sobre todo en lo referido a la cultura de los consumidores, sin embargo, Gould (2004) indica la relevancia de la cultura nacional en general. Por otra parte, Gould et al. (1999b) lleva a cabo un estudio sobre las percepciones y prácticas de la CMIG para explorar cómo los factores organizacionales influyen en la CMIG. Una visión amplia del fenómeno de la CMIG es la que ofrecen Schultz y Kitchen (2000b) aplicando los principios de la CMI y su problemática al plano de la comunicación global.

#### **5ª.- CMI Interactiva (CMII)**

Otro frente abierto es el que representa la CMI Interactiva (CMII). La CMII representa un cambio en la CMI tradicional al incluir los medios interactivos y el uso de bases de datos que reflejen el comportamiento del consumidor en el planteamiento de las estrategias de comunicación (Peltier et al., 2003). A continuación, se indican las principales diferencias entre la CMI tradicional y la CMII (Peltier et al., 2003):

- a) Respecto a las bases de datos: La importancia de las bases de datos en la CMII es mayor (uso de datos demográficos, psicográficos y comportamentales) que en la CMI tradicional. Se utilizan a parte de los métodos de encuesta tradicionales otros de tipo interactivo (e-mails, web).
- b) Respecto a los temas de comunicación: La CMII apuesta por una comunicación más personalizada, con un flujo de comunicación basado en el diálogo y la continuidad.
- c) Respecto a la dinámica de relaciones: Existe una relación de intercambio de información mutua entre empresa y cliente por lo que el grado de interacción es mayor en la CMII.
- d) Respecto a las medidas de CMI: En cuanto al retorno de la inversión, la CMII apuesta por “el valor y los retornos” mientras que la CMI tradicional por “las inversiones y los resultados”. Asimismo, para la CMII es fundamental centrarse en la retención de los clientes y aplicar medidas de eficacia mientras que la CMI tradicional utiliza medidas de eficiencia y trata de hacerse del mayor número de clientes posible.

Swain (2004) se refiere a esta corriente dentro de la CMI indicando que hay que ampliarla debido a la relevancia de la comunicación interactiva y haciendo hincapié en la adaptación de la CMI tradicional ante los cambios que supone la incorporación de la tecnología de la información a la relación cliente-empresa.

#### **6ª.- La CMI desde un punto de vista empírico-confirmatorio**

Como se argumentó anteriormente, hasta ahora existen pocos estudios que hayan analizado los efectos sinérgicos que se producen cuando se emplean dos o más herramientas de comunicación de manera integrada. Tanto es así que sólo en los estudios de Naik y Raman (2003), Jin (2003-04), Smith et al. (2004) y Chang y Thorson (2004) se han tratado este tipo de efectos y su repercusión directa sobre la práctica en la comunicación actual. Naik y Raman (2003) construyen un modelo de CMI a través de la incorporación a un modelo de publicidad dinámico los efectos conjuntos de las disciplinas integradas (efectos de sinergia). Jin (2003/04:38) demuestran empíricamente que la publicidad sobre una campaña publicitaria antes de lanzar los correspondientes anuncios “puede reforzar tanto la eficiencia como el impacto de la campaña publicitaria” y, por tanto, se puede considerar su uso efectivo en la planificación de la CMI. En el trabajo de Smith et al. (2004), se contrasta empíricamente que existe un efecto de complementariedad entre dos elementos del mix comunicacional como son las ferias

comerciales y la fuerza de ventas, con repercusión positiva sobre la intención de compra y el resultado final de la empresa en términos de ventas y beneficios. Por último, Chang y Thorson (2004) demuestran que el efecto sinérgico del uso de múltiples fuentes de comunicación que produce una CMI (aplicado al caso de una estrategia con dos fuentes: publicidad televisiva y *online*) genera un mayor impacto en el consumidor en lo que respecta a la atención, la credibilidad de mensaje y los juicios u opiniones positivas, que el efecto que produce la repetición de la publicidad en un único medio.

#### 4. LA CMI COMO PROCESO: LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN

En el trabajo de Duncan y Everett (1993) se plantea la dificultad que supone obtener una definición de las CMI debido a que se puede observar desde dos puntos de vista, como *concepto* y como *proceso*. Esta doble perspectiva, como afirma Arens (2000), no puede ser estudiada de manera independiente. En la actualidad existe un creciente interés en abordar la CMI como un proceso en si mismo. De hecho, autores como Duncan y Everett (1993) o Cornelissen y Lock (2000) han afirmado la necesidad de centrarse en cuestiones relativas a las actividades de planificación de la CMI para conocer el grado de integración de la comunicación en las empresas. Asimismo, Low (2000) identifica cuatro componentes clave de la CMI: a) la planificación y ejecución de varias herramientas de comunicación en un único programa; b) un único responsable de todas las actividades de comunicación en la empresa; c) un objetivo estratégico común; y d) un mensaje común.

En líneas generales, Keller (2001:825) afirma que un programa de CMI “incluye el desarrollo, implementación y evaluación de los programas de comunicación de marketing usando diversas opciones de comunicación<sup>90</sup> donde el diseño y ejecución de algunas de estas opciones de comunicación reflejan la naturaleza y contenido de otras opciones de comunicación que también constituyen el plan de comunicación”. A diferencia de una coordinación entre las funciones de comunicación de marketing, un proceso de planificación estratégica de estas funciones que se impulse a partir del conocimiento del cliente, es lo que hace que la CMI se pueda reconocer como un avance significativo de la comunicación empresarial (Eagle et al., 1999). Así, Kotler (2003) explora el concepto de CMI como un concepto de planificación de la comunicación de marketing que reconoce el valor añadido que supone un plan integral de comunicación.

Cuando en la literatura se discute sobre las dimensiones o niveles de integración de la comunicación se hace referencia al proceso que se sucede hasta la consecución de una integración total. En trabajos como los de Duncan y Caywood (1996) y Pickton y Hartley (1998) se plantean una serie de niveles que se enumeran a continuación. Duncan y Caywood (1996) dividen en siete los niveles de integración: 1) Notoriedad; 2) Integración de imagen; 3) Integración funcional; 4) Integración coordinada; 5) Integración basada en el consumidor; 6) Integración basada en los grupos de interés; y 7) Integración de la gestión de relaciones. A través de estos niveles, la comunicación alcanza un grado de desarrollo e integración tal se convierte en un complejo de gestión de relaciones internas y externas. Pickton y Hartley (1998) también proponen una serie de dimensiones de CMI: 1) Integración del mix promocional; 2) Mix promocional con la integración del marketing mix; 3) Integración creativa; 4) Integración intra-organizacional; 5) Integración inter-organizacional; 6) Información y sistemas de bases de datos; 7) Integración de las comunicaciones orientadas a los públicos internos y externos; 8) Integración de las comunicaciones corporativas y “unificadas”; y 9) Integración geográfica.

---

<sup>90</sup> Una *opción de comunicación* representa cualquier forma de comunicación que está relacionada directa o indirectamente a la marca, como puede ser una campaña publicitaria, un *web site* o el patrocinio de una gira de conciertos (Keller, 2001).

Según Zahay et al. (2004:3), “la planificación de las CMI evalúa los roles estratégicos y sinérgicos de una variedad de disciplinas de comunicación y cómo esta integración puede o debería ser optimizada por la empresa”. Para las agencias encuestadas en el estudio de Eagle et al. (1999:113), el valor de base de las CMI es la “consistencia, impacto y continuidad que un programa integrado proporciona”. En esta planificación programática es fundamental tener en cuenta al cliente final. Una vez que existe un conocimiento de cómo los consumidores sintetizan los *inputs* que se desprenden de las CMI, se ha de proceder al establecimiento de un plan de comunicaciones integradas (Weilbacher, 2001). La integración de las distintas disciplinas de comunicación implica una planificación detallada que de lugar a un plan de comunicaciones integradas coherente y consistente (De Pelsmacker et al., 2001).

Respecto al mensaje que se desea transmitir, la planificación estratégica de las CMI debe especificar los vehículos y las combinaciones que serán más efectivas hacia el consumidor (Weilbacher, 2001). Así, en un programa de CMI se ha de emplear una estrategia básica de comunicación destinada a cada uno de los principales públicos objetivo que, a posteriori, sirva de soporte para la ejecución de cada disciplina de comunicación a través de distintos canales (Duncan y Everett, 1993). Uno de los principales retos de las empresas en la actualidad es el desarrollo de planes de CMI que maximicen la efectividad de la información obtenida, los medios de comunicación, los clientes y los mensajes (Peltier et al., 2003).

Existe una variedad de propuestas respecto a la planificación de la CMI en lo que se refiere a las etapas de desarrollo de la misma. Aún así, según Keller (2001), existen aspectos comunes en los programas de CMI propuestos por distintos autores como son el uso de distintas opciones de comunicación que, como se indicó anteriormente, son diseñadas de manera que cada opción refleja la existencia y contenido de otras opciones. De manera general, Schultz et al. (1993) indican que un proceso de planificación de CMI se desarrolla a partir de tres etapas clave bien diferenciadas tras la creación de una base de datos y su uso para segmentar clientes: la gestión del contacto con el cliente, la coordinación de los objetivos de marketing y el desarrollo de una estrategia de comunicación. Este proceso es circular ya que cuando se implementa el plan y se tiene conocimiento de las respuestas de comportamiento del cliente, éstas se integran a la base de datos con lo que pueden ser evaluadas para futuras planificaciones (Schultz et al., 1993).

En el informe de la APQC (1998) se creó un modelo de cuatro etapas/grados en el desarrollo de las CMI que indica una progresión desde la comunicación táctica de la empresa hacia un enfoque estratégico conducido por las necesidades y capacidades de la propia organización: a) *coordinación táctica de la comunicación de marketing*; b) *redefinición del alcance de la comunicación de marketing*; c) *aplicación de la tecnología de la información*; y d) *integración financiera y estratégica*. Kitchen y Schultz (1999) concluyen que las empresas analizadas en el informe de la APQC se encuentran, en su mayoría, estancadas en las primeras fases de desarrollo de la CMI, es decir, bien sólo coordinan la comunicación de manera táctica o redefinen el enfoque de la comunicación en la empresa.

Stewart (1996) propone la aplicación de un enfoque “*market-back*” para el diseño de programas de marketing coordinados con la finalidad de aumentar la probabilidad de éxito de los programas de CMI. Este enfoque apuesta por una relación estrecha con el cliente no ejerciendo influencia sobre ellos, sino aportándoles valor añadido, para conseguir un programa de CMI adaptado a sus necesidades. Peltier et al. (2003), por su parte, formulan un modelo de planificación de CMII cuyo proceso conlleva a establecer una relación directa entre la gestión de las bases de datos y las CMII con el objetivo de desarrollar estrategias de comunicación integradas e interactivas recogiendo datos a través de diversas fuentes interactivas (respuesta vía e-mail, búsquedas de

websites, etc.) y la creación de una base a partir de la cual desarrollar un plan de CMII que establezca estrategias y planes de CMI adecuadas a cada segmento.

Keller (2001) propone dos conceptos: el *Tetraedro de la Comunicación de Marketing* (TCM) y el *Criterio de Elección de la CMI*. Ambos conceptos ayudan a facilitar, el primero, el desarrollo de programas de CMI efectivos (desde la base de una micro-perspectiva, más teórica) y, el segundo, el diseño e implementación de estos programas (desde la base de una macro-perspectiva, más aplicada a la práctica).

En resumen, existen diversos modelos de planificación propuestos en la literatura de comunicación de marketing, sin embargo, la práctica efectiva de los programas de CMI está aún en su fase temprana. Las propuestas de los académicos expuestas se pueden concretar en dos fases bien definidas. En primer lugar, la creación de un sistema de gestión de bases de datos capaz de integrar las pautas de comportamiento de los clientes como fase inicial de un proceso de CMI. Y en segundo lugar, una planificación de la comunicación que propicie el análisis y gestión de los contactos, el planteamiento de unos objetivos y estrategias de comunicación, la integración de mensajes y la evaluación final de los programas desarrollados con el fin de comprobar su efectividad.

## 5. CONCLUSIONES

El entorno altamente competitivo y globalizado donde operan las empresas en la actualidad, con una diferenciación cada vez menor en los productos y marcas, sugiere el uso de la comunicación como la herramienta clave para establecer diferencias (De Pelsmacker et al., 2001:21). Schultz et al. (1993:47) afirman que “la razón básica de la importancia de la CMI es que la comunicación de marketing será la única ventaja competitiva sostenible de las organizaciones de marketing en la década de los noventa y en el siglo veintiuno”.

Vista desde esta perspectiva, la CMI surge como la solución para tratar de resolver problemas y contingencias del entorno como pueden ser la fragmentación de los medios tradicionales, la incorporación novedosas de otros medios y la diversidad en el mercado de clientes. Según Stewart (1996), la CMI es la solución para coordinar las múltiples herramientas de comunicación con la finalidad de alcanzar a la diversidad de consumidores de manera eficaz. Gould (2004), en línea con Kitchen et al. (2004), plantea que la naturaleza contingente del mercado y la extensa variedad de variables que intervienen en el contexto actual limitan el desarrollo teórico-empírico de la CMI. Asimismo, como han afirmado diversos autores (Eagle y Kichen, 2000; Kitchen et al., 2004; McArthur y Griffin, 1997; Schultz et al., 1993; Schultz y Kitchen, 1997), la implementación de las CMI en las empresas está sujeta a ciertos obstáculos que dificultan o impiden el desarrollo de los programas de CMI o la difusión y desarrollo de las etapas que conducen a una integración de las comunicaciones. Schultz et al. (1993) indican que la principal barrera a la implementación de la CMI en la empresa es la resistencia al cambio en la organización, es decir, la aversión a implantar un nuevo enfoque en la empresa que varíe los patrones fijados. Los problemas relacionados con la implementación de programas de CMI están relacionados con la propia *especialización funcional de la comunicación dentro de las empresas* (Hartley y Pickton, 1999; McArthur y Griffin, 1997; Moriarty, 1994; Pickton y Hartley, 1998), la *especialización de las agencias* (Duncan y Everett, 1993; Shimp, 2003), las *estructuras organizativas tradicionales y aspectos culturales afines* (De Pelsmacker et al., 2001; Kim et al., 2004, Patti y Shadur, 2004; Pickton y Hartley, 1998; Schultz et al., 1993), los *conflictos, problemas individuales y aspectos relacionados con el personal* (De Pelsmacker et al., 2001; Duncan y Everett, 1993; Ewing et al., 2000; Pickton y Hartley, 1998; Kim et al., 2004) y la *complejidad percibida en la planificación y coordinación de las CMI y gestión de la comunicación en general* (De Pelsmacker et al., 2001; Eagle et al., 1999; Eagle y Kitchen, 2000, Kitchen y Schultz, 1998; Schultz et al., 1993).

De estos problemas subyacen barreras reales para la CMI aunque en gran parte son salvables (Duncan y Everett, 1993; Schultz et al., 1993) debido a cada vez mayor reconocimiento por parte de los directivos, de que la integración de las comunicaciones puede aportar un mayor grado de competitividad a la empresa en el mercado. Es decir, la planificación y coordinación de la CMI orientada a la satisfacción del cliente es percibida como “el mecanismo más efectivo para lograr una ventaja competitiva” (Eagle y Kitchen, 2000:669).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APQC (*American Productivity and Quality Center*) (1998): *Integrated Marketing Communication: Best Practices Report*, APQC: Houston.
- Arens, W. F. (2000): *Publicidad*, 7ª Ed., McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.: México.
- Carlson, L.; Grove, S. J. y Dorsch, M. J. (2003): “Services Advertising and Integrated Marketing Communications: An Empirical Examination”, *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, Vol. 25, n° 2, pp. 69-82.
- Caywood, C.; Schultz, D. E. y Wang, P. (1991): “Integrated Marketing Communications: A Survey of National Goods Advertisers”, Informe no publicado, Medill School Journalism, Northwestern University.
- Chang, Y. y Thorson, E. (2004): “Television and Web Advertising Synergies”, *Journal of Advertising*, Vol. 33, n° 2, pp. 75-84.
- Cornelissen, J. P. (2001): “Integrated Marketing Communications and the Language of Marketing Development”, *International Journal of Advertising*, Vol. 20, n° 4, pp. 483-498.
- Cornelissen, J. P. and Lock, A. R. (2000): “Theoretical Concept or Management Fashion: Examining the Significance of Integrated Marketing Communications”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, n° 5, pp. 7-15.
- De Pelsmacker, P.; Geuens, M. y Van den Bergh, J. (2001): *Marketing Communications*, Pearson Education Limited: Londres.
- 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, Lawrence Erlbaum Associates: Mahwah, NJ.
- Duncan, T. R. y Everett, S. E. (1993): “Client Perceptions of Integrated Marketing Communication”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 33, n° 3, pp. 30-39.
- Duncan, T. y Moriarty, S. E. (1998): “A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 62, n° 2, pp. 1-13.
- Eagle, L. y Kitchen, P. J. (2000): “IMC, Brand Communications and Corporate Cultures”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, n° 5/6, pp. 667-686.
- Eagle, L.; Kitchen, P.; Hyde, K.; Fourie, W. y Padiseti, M. (1999): “Perceptions of Integrated Marketing Communications among Marketers & Ad Agency Executives in New Zealand”, *International Journal of Advertising*, Vol. 18, n° 1, pp. 89-119.
- Ewing, M. T.; De Bussy, N. M.; 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.
- Gould, S. J. (2000): “The State of IMC Research and Applications”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, n° 5, pp. 22-23.
- Gould, S. J. (2004): “IMC as Theory and as a Poststructural Set of Practices and Discourses: A Continuously Evolving Paradigm Shift”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, n° 1, pp. 66-70.
- Gould, S. J.; Grein, A. F. y Lerman, D. B. (1999a): “The Role of Agency-Client Integration in Integrated Marketing Communications: A Complementary Agency Theory-Interorganizational Perspective”, *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, Vol. 21, n° 1, pp. 1-12.
- Gould, S. J.; Lerman, D. B. y Grein, A. F. (1999b): “Agency Perceptions and Practices on Global IMC”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 39, n° 1, pp. 7-20.
- Grein A. F. y Gould, S. J. (1996): “Globally Integrated Marketing Communications”, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 2, n° 3, pp. 141-158.
- Griffin, T.; McArthur, D.; Yamaki, T. e Hidalgo, P. (1998): “Ad Agencies’ Performance and Role in Providing Communication Services in Chile, Japan, and The United States”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 38, n° 5, pp. 65-75.
- Gronstedt, A. y Thorson, E. (1996): “Five Approaches to Organize an Integrated Marketing Communications Agency”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, n° 2, pp. 48-58.
- 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.
- Hutton, J. G. (1996): “Integrated Marketing Communications and the Evolution of Marketing Thought”, *Journal of Business Research*, Vol. 37, n° 3, pp. 155-162.
- Jin, H. S. (2003/04): “Compounding Consumer Interest”, *Journal of Advertising*, Vol. 32, n° 4, pp. 29-41.
- Journal of Advertising Research* (1999): Número especial sobre CMI, Vol. 39, n° 1.
- Journal of Advertising Research* (2004): Número especial sobre CMI, Vol. 44, n° 1.
- Journal of Business Research* (1996): Número especial sobre CMI, Vol. 37, n° 2.

- Journal of Marketing Communications* (1996): Número especial sobre CMI, Vol. 2, n° 3.
- Kallmeyer, J. y Abratt, R. (2001): "Perceptions of IMC and Organisational Change among Agencies in South Africa", *International Journal of Advertising*, Vol. 20, n° 3, pp. 361-380.
- Keller, K. L. (2001): "Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs", *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, n° 7/8, pp. 819-847.
- Kerin, R. A. (1996): "In Pursuit of an Ideal: The Editorial and Literary History of the Journal of Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 60, n° 1, pp. 1-13.
- Kerr, G. F. y Patti, C. H. (2002): "Integrated Marketing Communications (IMC): Where to from here?", *ANZMAC Conference Proceedings*, pp. 2381-2387.
- Kim, I.; Han, D. y Schultz, D. E. (2004): "Understanding the Diffusion of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, n° 1, pp. 31-45.
- Kitchen, P. J. y Schultz, D. E. (1998): "IMC-A UK Ad Agency Perspective", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, n° 4/5, 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, n° 1, pp. 21-38.
- Kitchen, P. J.; Brignell, J.; Li, T. y Jones, G. S. (2004): "The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective", *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, n° 1, pp. 19-30.
- Kotler, P. (2003): *Marketing Management*, 11ª Ed., Prentice Hall: New Jersey.
- Low, G. S. (2000): "Correlates of Integrated Marketing Communications", *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, n° 3, pp. 27-39.
- 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.
- 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.
- Moriarty, S. E. (1994): "PR and IMC: The Benefits of Integration", *Public Relations Quarterly*, Vol. 39, n° 3, pp. 38-44.
- 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.
- Nowak, G. J. y Phelps, G. 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 & Research in Advertising*, Vol. 16, n° 1, pp. 49-66.
- 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 & Research in Advertising*, Vol. 16, n° 1, pp. 49-66.
- O'Driscoll, A. y Murray, J. A. (1998): "The Changing Nature of Theory and Practice in Marketing: On the Value of Synchrony", *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, n° 4/5, pp. 391-416.
- Patti, C. y Shadur, M. (2004): "A Model of Integrated Marketing Communications Implementation: The Mediating Role of Organizational Design in Firm Performance", *Proceedings of the 33rd EMAC Conference*, p. 152, Murcia (España).
- Peltier, J. W.; Schibrowsky, J. A.; 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, p. 93-115.
- Phelps, J. E.; 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. y Hartley, B. (1998): "Measuring Integration: An Assessment of Quality of Integrated Marketing Communications", *International Journal of Advertising*, Vol. 17, n° 4, pp. 447-465.
- 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.; 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.
- Schultz, D. E. (1993): "Integrated Marketing Communications: Maybe Definition Is in the Point of View", *Marketing News*, Vol. 27, n° 2, 18 de Enero, p. 17.
- Schultz, D. E. y Kitchen P. J. (1997): "Integrated marketing Communications in U.S. Advertising Agencies", *Journal of Advertising Research*, Vol. 37, n° 5, pp. 7-18.
- Schultz, D. E. y Kitchen, P. J. (2000a): "A Response to 'Theoretical Concept or Management Fashion'?", *Journal of Advertising Research*, Vol. 40, n° 5, pp. 17-21.
- Schultz, D. E. y Kitchen, P. J. (2000b): *Communicating Globally: An Integrated Marketing Approach*, NTC Business Books: Chicago y Macmillan Business: Londres.
- Schultz, D. E. y Schultz, H. (2004): *IMC-The Next Generation. Five Steps for Delivering Value and Measuring Returns Using Marketing Communications*, McGraw-Hill: Nueva York.
- Schultz, D. E.; Tannenbaum, S. I. y Lauterborn, R. F. (1993): *The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications*, NTC Business Books: Lincolnwood (Chicago).

## CITIES IN COMPETITION

- Shimp, T. A. (2003): Advertising, Promotion, & Supplemental Aspects of Integrated Marketing Communications, 6<sup>a</sup> Ed., Thomson South-Western: Mason (Ohio).
- Smith, T. M.; Gopalakrishna, S. y Smith, P. M. (2004): "The Complementary Effect of Trade Shows on Personal Selling", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, n<sup>o</sup> 1, pp. 61-76.
- Stewart, D. W. (1996): "Market-Back Approach to the Design of Integrated Communications Programs: A Change in Paradigm and a Focus on Determinants of Success", *Journal of Business Research*, Vol. 37, n<sup>o</sup> 3, pp. 147-153.
- Tortorici, A. L. (1991): "Maximizing Marketing Communications Through Horizontal and Vertical Orchestration", *Public Relations Quarterly*, Vol. 36, n<sup>o</sup> 1, pp. 20-22.
- van Raaij, W. F. (1998): "Integratie van Communicatie: vanuit de Zender of vanuit de Ontvanger" (Integration of Communication: Starting from the sender or the receiver?), en Damoiseaux, V. M. G., van Ruler, A. A. y Weisink, A. (eds.), *Effectiviteit in Communicatiemanagement (Effectiveness in Communication Management)*, pp. 169-184, Samson: Deventer.
- Webster Jr., F. E. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (Octubre), pp. 1-17.
- Weilbacher, W. M. (2001): "Point of View: Does Advertising Cause a 'Hierarchy of Effects'?", *Journal of Advertising Research*, Vol. 41, n<sup>o</sup> 6, pp. 19-26.
- Zahay, D.; Peltier, J.; Schultz, D. E. y Griffin, A. (2004): "The Role of Transactional versus Relational Data in IMC Programs: Bringing Customer Data Together", *Journal of Advertising Research*, Vol. 44, n<sup>o</sup> 1, pp. 3-18.