

# EL ROL DE LA CONSISTENCIA DEL MENSAJE Y DE LA ESTRATEGIA DE MARCA EN EL CAPITAL DE MARCA DE UN DESTINO

Castañeda García, J. Alberto; Frías Jamilena, Dolores M<sup>a</sup>; Del Barrio García, Salvador; Rodríguez Molina, Miguel A.

Universidad de Granada

## RESUMEN

*La estrategia de comunicación seguida para difundir un destino turístico contribuye a su competitividad. El objetivo de esta investigación es conocer la importancia de la consistencia de los mensajes entre medios y de la estrategia de posicionamiento de marca en la difusión de un destino turístico. Con esta finalidad, se ha diseñado un experimento manipulando la consistencia del mensaje (alta consistencia vs baja consistencia de mensajes) y la estrategia de posicionamiento seguida por el destino (marca destino-único vs marca destino-múltiple). Los resultados obtenidos indican que la generación de una comunicación con mensajes altamente consistentes así como un posicionamiento basada en una estrategia de marca-única contribuyen a aumentar el Customer Based Destination Brand Equity. Además, se comprueba que el efecto de posicionamiento puede estar moderado por la consistencia de los mensajes a los que está expuesto el consumidor. Los resultados alcanzados suponen un avance en la literatura académica y una aportación para el sector profesional.*

## Palabras clave:

Consistencia del mensaje, comunicación integrada de marketing, estrategia de marca, capital de marca, marketing turístico.

## ABSTRACT

*A well-implemented communication strategy to raise the profile of a tourist destination contributes to its competitiveness. The aim of the present study is to understand the importance of message consistency across different media, and of the brand positioning strategy, in the promotion of a tourist destination. An experiment is conducted, manipulating (a) the degree of message consistency (high vs. low) and (b) the positioning strategy followed by the destination (sole-destination brand vs. multiple-destination brand). The results of the investigation suggest that communications based on highly consistent messages, and a sole-destination brand positioning strategy, contribute to increasing Customer-Based Destination Brand Equity. Further, the work demonstrates that the effect of positioning may be moderated by the degree of consistency between the messages to which the consumer is exposed. The findings represent a contribution to both the academic literature and to the professional sector.*

## Keywords:

Message consistency, integrated marketing communication, brand strategy, brand equity, tourist marketing

## 1. Introducción

La competitividad existente entre destinos turísticos requiere que las organizaciones de destinos se centren en factores que puedan crear ventajas competitivas (Pike y Page, 2014). Sin lugar a dudas, la comunicación constituye un factor clave en la competitividad de las empresas y destinos turísticos en la actualidad. La aplicación de una estrategia de comunicación integrada de marketing asegura que los mensajes que se emitan estén coordinados y sean consistentes con el posicionamiento deseado de la marca. Esto es especialmente relevante para aquellos servicios donde existen pocos componentes físicos que puedan ser usados como elemento de diferenciación (Elliott y Boshoff, 2008), como es el caso del turismo. La consistencia del mensaje es el nivel más básico de integración de la comunicación y tiene que ver con la existencia de coherencia estratégica en los mensajes que se transmiten a través de diferentes instrumentos de comunicación y medios al objeto de lograr un posicionamiento claro de la marca (*one sound*) (Caywood et al., 1991). Un reto importante aún por resolver en la literatura académica es la manera en la que los consumidores integran los mensajes que reciben a través de diferentes medios (Phelan, Chen y Haney, 2013) y qué respuesta dan en términos de capital de marca. En este sentido, la literatura parece estar de acuerdo en que la consistencia del mensaje entre herramientas de comunicación es una condición necesaria para que se produzca capital de marca (CBBE en sus siglas en inglés) (Delgado-Ballester, Navarro y Sicilia, 2012; Šeric, Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2014; Šeric, 2017).

Por otro lado, seleccionar la estrategia de posicionamiento de marca que proporcione un mayor capital de marca es fundamental para los gestores de los destinos turísticos. El posicionamiento de marca puede ser una fuente de ventaja competitiva para las organizaciones (Hooley, Saunders y Piercy, 2004; Porter, 1980). Dada esta relevancia, son muchos los trabajos enfocados en analizar el efecto del posicionamiento de los destinos turísticos (Gallarza, Gil y Calderon, 2002; Chen y Uysal, 2002; Blankson y Kalafakis, 2004; Pike, 2006). No obstante, todavía existen temas sobre posicionamiento de un destino que requieren una mayor investigación (Pike, 2012).

Esta investigación viene a aportar una contribución a la literatura sobre destinos turísticos examinando el papel que juega la consistencia del mensaje entre herramientas de comunicación y el posicionamiento de marca (única vs. múltiple) adoptado por el destino en la formación del *brand equity* del destino (CBDBE). Con esta finalidad, se ha diseñado un experimento manipulando la consistencia del mensaje (alta consistencia vs baja consistencia de mensajes) entre dos herramientas de comunicación online (un video promocional en YouTube y un blog) y la estrategia de posicionamiento seguida por el destino (posicionamiento de marca destino-único vs posicionamiento de marca destino-múltiple).

Son varias las aportaciones que hace este trabajo a la literatura. En primer lugar, con esta investigación se avanza en la literatura sobre comunicación integrada de marketing al comprobar la importancia de la consistencia interna de los mensajes en la difusión de los destinos turísticos. Hasta la fecha, la mayoría de investigaciones sobre comunicación integrada de marketing se han llevado a cabo a nivel organizacional, siendo necesario un mayor esfuerzo por parte de la investigación académica por examinar los efectos de esta estrategia de comunicación a nivel del consumidor (Ewing, 2009; Schultz et al., 2014). Además, este trabajo viene a complementar la escasa literatura existente sobre el efecto de la consistencia de los mensajes en el sector turístico (Šeric, Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2014; Šeric, 2017), siendo el primero que analiza desde una orientación experimental cómo diferentes grados de consistencia afectan a la percepción de capital de marca del destino. En segundo lugar, se analiza el impacto de distintas estrategias de posicionamiento de marca del destino sobre el capital de marca. Hasta donde conocemos, tampoco existe ningún trabajo en esta línea. Asimismo, el diseño experimental planteado permite examinar en qué medida el efecto de la estrategia de posicionamiento de marca adoptada sobre el capital de marca del destino puede estar moderado por el grado de consistencia (alto vs bajo) que recibe el turista a través de varios instrumentos de comunicación.

## **2. La comunicación integrada de marketing**

### ***2.1. La Comunicación Integrada de Marketing (CIM) y la consistencia del mensaje***

A pesar de la extensa literatura científica en torno a la CIM (Muñoz-Leyva, Porcu y Del Barrio-García, 2015) aún está abierto el debate sobre su definición, existiendo una falta de consenso entre aquellos que adoptan una perspectiva más estrecha centrada en la comunicación de marketing y los que plantean una aproximación más amplia que afecta a toda la organización (Porcu, Del Barrio-García y Kitchen, 2017). La visión más estrecha corresponde a aquellas definiciones que conceptualizan la CIM como la mera coordinación entre los mensajes transmitidos a través de las distintas herramientas de comunicación y medios (Caywood et al., 1991; Duncan y Everett, 1993), mientras que los partidarios de la visión más reciente plantean que el concepto de CIM va más allá de la propia comunicación de marketing y defienden una perspectiva más holística y organizacional (Cook, 2004; Duncan y Moriarty, 1998; Kliatchko, 2008). La CIM puede considerarse como una estrategia amplia a nivel de toda la organización que permite la optimización de la comunicación para alcanzar una eficacia superior (Luxton et al., 2017).

En esta línea, Porcu, Del Barrio-García y Kitchen (2017) definen la CIM como “un proceso de comunicación interactivo de planificación interfuncional y alineamiento organizacional centrado en el stakeholder que permite un diálogo continuo a través de la transmisión de mensajes consistentes y transparentes por todos los medios para fomentar relaciones a largo plazo que creen valor”. De esta definición los autores extraen cuatro dimensiones componentes de la CIM: consistencia del mensaje, interactividad, enfoque estratégico centrado en los stakeholders y alineamiento organizacional.

De estas cuatro dimensiones, la consistencia del mensaje se refiere al nivel más básico de integración de la comunicación y tiene que ver con la existencia de coherencia estratégica en los mensajes que se transmiten a través de diferentes instrumentos de comunicación y medios al objeto de lograr un posicionamiento claro de la marca (Caywood et al., 1991). Schultz y Schultz (1998) consideran la coordinación o consistencia del mensaje como el punto de inicio de la integración, mientras que Duncan y Moriarty (1998) añaden la necesidad de que los mensajes transmitidos sean estratégicamente consistentes para influir positivamente en la percepción de los mismos y conseguir valor de marca.

### ***2.2. Aplicación de la CIM en el sector turístico***

En el contexto del turismo son escasos los trabajos que se han centrado en analizar los efectos de la aplicación de una estrategia CIM en las empresas y en los turistas (Elliott y Boshoff, 2008; Šerić y Gil-Saura, 2011, 2012; Šerić, Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2014, Šeric, Gil-Saura y Ozretić-Došen, 2015; Šerić, 2017; Skinner, 2005; Wang et al., 2009), siendo en la mayor parte de los casos estudios de carácter descriptivo.

Skinner (2005) analizó a través de un análisis de contenido los mensajes transmitidos por la ciudad de Gales para promocionarse, hallando importantes inconsistencias entre los mensajes de marca transmitidos y violando de esa forma el principio ‘one voice’ subyacente en la teoría CIM. Elliott y Boshoff (2008) llevaron a cabo un estudio sobre pequeñas empresas turísticas en Sudáfrica y hallaron que la implementación por parte de éstas de una orientación de marketing, una orientación hacia el emprendimiento y una orientación proactiva hacia la competencia, contribuían de manera positiva al éxito de su estrategia CIM medida en términos de consistencia y sinergias. Por su parte, Wang et al. (2009) utilizando la perspectiva del turista exploraron el papel de la CIM sobre la selección que los turistas hacían de un destino patrimonial hallando tres factores: (a) venta directa y promociones, (b) relaciones públicas; y (c) publicidad.

Šerić y Gil-Saura (2011) analizaron desde la perspectiva del turista la adopción de la CIM por parte de los hoteles en la región de Dalmacia, usando para ello la escala CIM propuesta por Lee y Park (2007). Hallaron que el grado de implementación de la CIM disminuía a medida que aumentaba la categoría del hotel, especialmente en el caso de la dimensión relativa a la consistencia de los mensajes. Un año más tarde, en el mismo ámbito geográfico, Šeric y Gil-

Saura (2012) concluyeron que la percepción de CIM (medida por la dimensión consistencia) por parte de los turistas alojados en los hoteles afectaba positivamente a la imagen de marca, la calidad percibida y la lealtad hacia la marca del hotel. En 2014, estas mismas autoras llevaron a cabo un estudio similar con turistas hospedados en hoteles de Roma confirmando estos mismos resultados (Šeric, Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2014).

En un estudio comparativo entre turistas alojados en hoteles de Italia y de Croacia, Šeric, Gil-Saura y Ozretić-Došen (2015) obtuvieron que la percepción de la implementación de la CIM determinaba de manera significativa la satisfacción del turista, siendo moderada la misma por la localización del hotel (Italia vs. Croacia). Recientemente, Šeric (2017) en otra investigación desde la perspectiva del turista halló una relación significativa entre la CIM, una vez más medida en términos de consistencia, y el capital de marca global, siendo moderada dicha relación por la cultura nacional del país al que pertenece el turista.

### **2.3. El impacto de la CIM sobre CBDDBE**

El capital de marca contribuye a la generación de una ventaja competitiva en los destinos turísticos (Pike y Page, 2014; Zehrer, Smeral, y Hallmann 2016). Respecto a su delimitación, la mayoría de los autores diferencian varias dimensiones del CBDDBE (Bianchi et al. 2014; Boo et al. 2009; Pike y Bianchi 2013), si bien otros autores defienden una perspectiva más global (overall brand equity-OBE) (Yoo y Donthu, 2001). La OBE se define como “las diferentes respuestas de los consumidores entre un producto con marca y sin marca que presenta los mismos estímulos de marketing y atributos”. Nuestra investigación adopta esta perspectiva más holística de medida del CBDDBE en la línea de otros trabajos recientes en el ámbito del turismo (Frías et al., 2016; Im et al., 2012; Šeric, 2017).

La literatura en marketing parece estar de acuerdo en que la consistencia del mensaje entre herramientas de comunicación es una condición necesaria para que se pueda crear CBBE (Delgado-Ballester, Navarro y Sicilia, 2012), dado que afectará de manera positiva a las distintas dimensiones del concepto (Šeric, 2017). En esta línea, Keller (2009) defiende que la integración de la comunicación de marketing contribuye a generar CBBE mediante la mejora de la conexión entre el consumidor y la marca. Por otro lado, Anantachart (2004) señaló que la integración de las comunicaciones de marketing puede influir en el capital de marca percibido por el consumidor al estimular evaluaciones y actitudes positivas e influir en la memoria del consumidor.

Dentro de la literatura sobre la CIM son escasos los trabajos que han examinado el efecto de la adopción de una estrategia CIM en el sector turístico y su impacto sobre el CBDDBE, o sobre alguna de sus dimensiones. Algunos trabajos destacados son los de Šeric y Gil-Saura (2012) y Šeric, Gil-Saura y Ruiz-Molina (2014) quienes hallaron una relación significativa entre la consistencia percibida del mensaje por parte de los turistas alojados en los hoteles y la imagen de marca, la calidad percibida y la lealtad hacia la marca del hotel. Por otro lado, Šeric, Gil-Saura y Ozretić-Došen (2015) obtuvieron que la percepción de la implementación de la CIM a través de la consistencia determinaba de manera significativa la satisfacción del turista. Más recientemente, Šeric (2017) halló una relación significativa entre la consistencia del mensaje y de la marca percibida por los turistas en el capital de marca global.

Por tanto, de acuerdo a la revisión de la literatura se propone la siguiente hipótesis:

*H1: Para un destino turístico, una estrategia de comunicación basada en la consistencia del mensaje generará un CBDDBE significativamente mayor que una estrategia de comunicación no basada en la consistencia del mensaje.*

## **3. Estrategia de posicionamiento basada en la marca del destino**

### **3.1. La marca de destino**

El concepto de marca ha sido empleado ampliamente en el contexto de los productos y servicios (Manhas y Dogra, 2013). Sin embargo, cuando se aplica a los destinos o lugares (países, regiones, ciudades, etc.) la marca es un concepto relativamente nuevo, aunque comparte

características con los productos y servicios dado que la marca de destino incluye componentes tanto tangibles como intangibles, depende del servicio y puede posicionarse mediante determinados eslóganes (Pike, 2005).

Si consideramos que los destinos turísticos deben incluirse en el conjunto evocado de los consumidores, a partir del cual toman sus decisiones (Cai, Feng y Breiter, 2004; Dana y McCleary, 1995; Leisen, 2001; Tasci y Kozak, 2006), y que éstos están expuestos a otras múltiples ofertas de destinos que presentan características similares, será determinante para nuestro destino formar parte de dicho conjunto evocado diferenciándose de alguna manera. Desde esta perspectiva, el concepto de la marca de destino es fundamental para que un destino sea identificado y diferenciado en la mente de los consumidores entre las distintas alternativas que constituyen su mercado objetivo (Qu, Kim y Im, 2011).

La definición más completa dada hasta la fecha sobre la marca de destino es la propuesta por Blain, Levy y Ritchie (2005), que abarca tanto la perspectiva de la oferta como de la demanda: “La marca de destino es un conjunto de actividades de marketing que (1) apoyan la creación de un nombre, un símbolo, un logotipo, una palabra, un signo denominativo, u otro gráfico que identifica y diferencia un destino; (2) que transmiten de manera consistente la expectativa de una experiencia de viaje memorable que está asociada de manera única con el destino; (3) que sirven para consolidar y reforzar la conexión emocional entre visitante y destino; y que (4) reducen los costes de búsqueda por parte del consumidor, junto con el riesgo percibido”. Colectivamente, estas actividades crean una imagen de destino que influye de manera positiva en la elección de destino que hace el consumidor (Pike et al., 2010).

### ***3.2. Efecto de la estrategia de posicionamiento basada en la marca sobre el CBDDE***

Una estrategia de marca debe ser diseñada de tal manera que deje una imagen nítida y única en la mente del cliente objetivo y consiga cierta consistencia en todos los medios. Los destinos deben seleccionar las combinaciones adecuadas de componentes de marca que permitan atraer a los turistas, ayudándoles a tomar la decisión de visita y posterior revisita del destino. Tanto la imagen de la marca como la experiencia en sí deben provocar emociones asociadas al propio destino (Balakrishnan, 2009).

Son pocos los trabajos existentes relacionados con las estrategias de marca de destino (Pike et al., 2010). Uno de los más recientes es el de Solá (2007) que distingue tres tipos de estrategias de gestión de la marca-destino: (1) marca-destino única, (2) marca-destino paraguas y (3) marcas-destino múltiples; cada una con sus ventajas e inconvenientes. Señala que una estrategia de marca-territorio única tendrá dificultades a la hora de lograr un adecuado posicionamiento entre los visitantes, mientras que una estrategia de marcas-destino múltiples permitirá una mejor segmentación de los visitantes, sería capaz de atender mejor los requerimientos particulares de cada nicho y, en consecuencia, tendría una fortaleza en este punto (Dooley y Bowie, 2005; Serra, 2002; Solá, 2007). Las estrategias de marca-destino única y marca destino paraguas serán adecuadas o no para posicionarse de forma preferente en la mente de los visitantes dependiendo de la homogeneidad de los productos turísticos y del grado de coordinación entre la marca principal y las submarcas. En esta línea, García et al. (2013) realizaron un estudio empírico que permitía evaluar el posicionamiento de marcas-destino regionales con diferentes estrategias de gestión (marca-territorio única, marca-destino única, marca-destino paraguas y marcas-destino múltiples), obteniendo que la estrategia de marca-destino única resultó ser la más exitosa.

Aunque la literatura sobre estrategias de marcas de destino no es muy extensa, sí que la literatura académica parece estar de acuerdo en señalar la importancia de una imagen única como estrategia de diferenciación, y cómo dicha imagen única puede ayudar al consumidor a tomar la decisión de visitar el destino e, incluso, de contribuir a la creación de lealtad (Balakrishnan, 2009).

De acuerdo a la literatura previa, cabe esperar que la adopción de un posicionamiento de marca-destino única sea el más exitoso y se ponga de manifiesto en la valoración que realice el consumidor del capital de marca del destino. Por tanto, se propone la siguiente hipótesis:

*H2: La estrategia de posicionamiento basada en una estrategia de marca-destino única generará un CBDBE mayor que la estrategia de posicionamiento basada en la estrategia de marca-destino múltiples.*

### **3.3. El efecto interacción de la consistencia del mensaje y la estrategia de marca sobre el CBDBE**

La apuesta que vienen haciendo las empresas en los últimos años por incrementar sus esfuerzos encaminados a integrar los mensajes que emiten a través de distintas herramientas está orientada a la consecución de sinergias de comunicación que les permita reforzar su imagen de marca y, por ende, su valor de marca (Duncan y Moriarty, 1998). A este respecto, la investigación académica hasta la fecha es unánime al afirmar que la esencia de toda estrategia CIM está en la consistencia de los mensajes que se transmiten a través de las distintas herramientas de comunicación (Duncan y Moriarty, 1998; Madhavaram et al., 2005). Anantachart (2004) considera que el éxito de la estrategia CIM contribuirá a un mejor y más claro posicionamiento de la marca y a la creación de capital de marca. En esta misma línea, Duncan y Mulhern (2004) señalan que la gestión estratégica de manera coherente de todos los mensajes de la marca contribuye a la creación de marcas fuertes, es decir, marcas con un posicionamiento diferenciado y nítido en la mente del consumidor. Por tanto, la literatura previa parece estar de acuerdo con la idea de que los esfuerzos realizados por conseguir una consistencia alta de los mensajes dentro de la estrategia de comunicación de las empresas ayuda de manera significativa a la consecución del posicionamiento deseado y a la creación de capital de marca. Sin embargo, hasta la fecha no se ha analizado en qué medida la consistencia del mensaje interactúa con la estrategia de marca que contiene dicho mensaje para generar CBDBE.

Recurriendo a marcos generales, la teoría del esquema (Bobrow y Norman, 1975) puede ayudar a entender este efecto interacción. Esta teoría juega un papel importante a la hora de explicar cómo procesan los individuos los estímulos nuevos (no congruentes) que reciben y cómo integran la nueva información de acuerdo a sus esquemas mentales previos. Cuando un individuo recibe nueva información la compara con sus esquemas previos y responde a los mismos en términos de memoria y de elaboración cognitiva (Lee y Faber, 2007). Frente a la información congruente, la información incongruente es aquella que contradice las expectativas previas sobre la base de un conocimiento de esquema (Schmidt y Hitchon, 1999). La literatura afirma que mientras que se requiere una baja elaboración cognitiva para procesar la información congruente, la elaboración se incrementa notablemente cuando se reciben mensajes incongruentes con ese esquema previo (Mandler, 1982). Esto tendrá importantes efectos sobre el modo en el que se procesa la información recibida y sus efectos en términos de respuestas cognitivas (contra-argumentación) y atención (Heckler y Childers, 1992) y, por ende, en las actitudes y percepciones de valor del individuo. En cambio, los mensajes congruentes con el esquema previo no despiertan los mecanismos de contra-argumentación y es más probable que produzcan efectos afectivos positivos (d'Ástous y Chartier, 2000).

De acuerdo con estos hallazgos previos cabe esperar que cuando un turista perciba falta de consistencia entre los mensajes que recibe a través de distintas herramientas de comunicación activará una mayor elaboración cognitiva que le llevará a centrar su atención en los argumentos del mensaje, respondiendo de manera más positiva a estrategias de posicionamiento de marca-destino única frente a estrategias de marca destino-múltiple, como consecuencia del esquema previo existente en su mente. En cambio, cuando los mensajes de comunicación sean consistentes de acuerdo a una estrategia CIM se activará una elaboración menor que dará lugar a un procesamiento más periférico que dificultará que el sujeto aprecie los beneficios que una estrategia de marca de destino-único tiene para la creación de CBDBE frente a una estrategia de marca destino-múltiple. En definitiva, en condiciones de alta consistencia del mensaje no se despiertan los mecanismos de contra-argumentación y la respuesta puede estar más motivada por los efectos afectivos que le produzca al turista los mensajes a los que se encuentra expuesto.

Derivado de estos planteamientos teóricos se plantea la siguiente hipótesis:

*H3: La consistencia del mensaje interactúa con el efecto del posicionamiento del destino basado en la estrategia de marca para generar CBDDE.*

*H3a: Ante una estrategia de comunicación no basada en la consistencia del mensaje, un posicionamiento de marca-destino única generará un CBDDE significativamente más elevado que un posicionamiento de marca-destino múltiple.*

*H3b: Ante una estrategia de comunicación basada en la consistencia del mensaje, un posicionamiento de marca-destino única no generará diferencias significativas en CBDDE respecto a un posicionamiento de marca-destino múltiple.*

## 4. Metodología

### 4.1. Muestra y procedimiento

Para cumplir con los objetivos del trabajo y contrastar las hipótesis propuestas se ha planteado un diseño experimental entre sujetos factorial completo para las variables posicionamiento de marca (única vs. múltiple) y consistencia del mensaje (baja vs. alta). Los sujetos debían cumplir con dos condiciones previas para poder participar en el experimento. Debían ser mayores de edad y no haber visitado nunca España, al objeto de que la experiencia previa no pudiera contaminar las puntuaciones sobre CBDDE. Se eligió España como destino turístico porque en los últimos años siempre ha estado entre los cinco destinos mundiales con mayor número de visitantes (Word Tourism Barometer, 2016). Teniendo en cuenta ambos requerimientos se consideró como población objetivo los individuos de Estados Unidos dado que el porcentaje de turistas que llegan a España procedentes de este país es bastante reducido, únicamente el 1,3% del total de los turistas que llegaron a España en 2016 (INE, 2017).

Los sujetos fueron seleccionados a partir de un panel de usuarios de Internet que mantiene la empresa Survey Sampling. El trabajo de campo se desarrolló durante el mes de septiembre de 2016. La muestra final alcanzada fue de 804 casos. Las características sociodemográficas de la muestra final coinciden en gran medida con el perfil general de turista estadounidenses que recoge la *Office of Travel & Tourism Industrie* (2014) (véase tabla 1). El número de casos para cada uno de los cuatro tratamientos se encuentra entre 199 y 203.

TABLA 1  
Características sociodemográficas de la muestra

Características	Categorías	Porcentaje	Categorías	Población <sup>a</sup>
<b>Género</b>	Hombre	47,26%	Hombre	50 %
	Mujer	52,74%	Mujer	51 %
<b>Edad</b>	18 a 29	20,52%	18 a 29	21,9 %
	30 a 44	37,44%	30 a 44	27,9 %
	45 a 65	40,80%	45 a 65	38,4 %
	Más de 65	1,24%	Más de 65	11,8 %
<b>Actividad</b>	Empleados	56,59%	Empleados	58,9 %
	Sin empleo	43,41%	Sin empleo	41,1%

<sup>a</sup> Porcentaje de turistas a partir de *Office of Travel & Tourism Industrie* (2014) ([http://travel.trade.gov/outreachpages/download\\_data\\_table/2014\\_Outbound\\_Profile.pdf](http://travel.trade.gov/outreachpages/download_data_table/2014_Outbound_Profile.pdf)).

El procedimiento de recogida de datos incluía una invitación vía correo electrónico a participar en el estudio. Los individuos que aceptaban participar entraban en un espacio web cerrado y

debían pasar por tres fases. En la primera fase, se les presentaba un cuestionario inicial, previo a los estímulos, que recogía información que permitía caracterizar al turista en términos de motivación de turismo. Una vez completado este primer cuestionario, el sistema le asignaba aleatoriamente a uno de los 4 tratamientos disponibles: (1) alta consistencia del mensaje-posicionamiento de marca destino único; (2) alta consistencia del mensaje-posicionamiento de marca destino múltiple; (3) baja consistencia del mensaje-posicionamiento de marca destino único; (4) baja consistencia del mensaje-posicionamiento de marca destino múltiple. Por último, se redirigía de nuevo al individuo a un cuestionario final que recogía las respuestas al CBDDE, medida dependiente, así como el resto de medidas para los posteriores chequeos de manipulación (Perdue y Summers, 1986).

#### **4.2. Estímulos experimentales**

Para cumplir con los objetivos propuestos fue necesario diseñar de manera profesional cuatro estímulos experimentales que recogieran la combinación de los distintos niveles de las variables independientes. Para ello se recurrió a una agencia de comunicación con amplia experiencia en el sector del turismo que siguiendo las indicaciones de los investigadores crearon el material experimental necesario. Éste está compuesto por dos vídeos promocionales de España como destino turístico, simulando el entorno de Youtube como plataforma para su visualización, y de dos versiones de un blog presentado en el entorno de Wordpress que incluye un post de un bloguero que narra su experiencia turística durante una semana en España. Se controlaba que los individuos visualizaran por completo el vídeo y que permanecieran al menos un minuto en el blog mostrado.

El posicionamiento atendiendo a la estrategia de marca se manipula con un mapa de España que aparece al principio del vídeo y con rótulos en la parte superior izquierda del vídeo. Se han considerado dos niveles del tratamiento (marca única vs. marca múltiple dentro de un mismo país). En la marca de destino-única aparece un mapa y únicamente se indica en un rótulo "España". A lo largo del vídeo no aparecen indicaciones de la zona geográfica dentro del país a la que pertenecen los atractivos visionados en el vídeo. En la otra alternativa, considerada como marca de destino-múltiple, aparece un mapa de España y se indican donde se encuentran localizados Andalucía, Islas Canarias y Cataluña, que son los principales destinos del turismo internacional en España (INE, 2017). En el vídeo aparece el rótulo de cada región cuando las imágenes presentadas hacen referencia a la misma. Salvo en lo especificado en cuanto a los rótulos, ambos vídeos muestran las mismas imágenes e incorporan la misma música (flamenco).

A continuación, todos los individuos debían leer el blog, que es el recurso empleado para manejar la consistencia del mensaje. Los atributos que el bloguero comenta en su post son los mismos que aparecen en el vídeo visualizado por cada turista, incluyendo la referencia a España como destino o a diferentes zonas de España como destino. No obstante, se utiliza la consistencia de los mensajes entre vídeo y blog para manipular este segundo factor. Presentar un mensaje en distintos medios ha sido un recurso que se ha utilizado previamente para manejar la consistencia del mensaje (Duncan y Everett, 1993). Tanto el mensaje que transmite el vídeo como el blog es positivo. La diferencia está en si el argumento es el mismo en ambos casos (mensaje altamente consistente) o si es distinto (mensaje de baja consistencia). Por ejemplo, en el caso de las playas, en el vídeo se visualizan playas donde se enfatiza lo idílico del entorno, pudiendo utilizar en el blog este mismo argumento en forma de texto e imagen (mensaje de alta consistencia), o pudiendo utilizar el argumento de playas con gran capacidad de atracción de turistas, donde se muestra el gran número de éstos que acuden a la misma (mensaje de baja consistencia).

Se desarrolló un pretest con una muestra de 114 turistas del Reino Unido que no habían visitado en ninguna ocasión España como destino turístico, con el objetivo de validar el proceso descrito en lo referente a la manipulación de los factores. Las medidas empleadas en el pretest son las mismas que las usadas en el experimento principal para los chequeos de la manipulación experimental (Perdue y Summers, 1986).



### 4.3. Escalas de medida

Dado que el público objetivo es de habla inglesa, para la medida de la variable dependiente de nuestra (CBDDBE) se emplean los ítems originales empleados por Im et al. (2012) y Frías et al. (2016) mediante una escala Likert de 7 puntos: (1) *It makes sense to choose this destination rather than another one even if they are similar*, (2), *Even if there is another destination with the same characteristics, I prefer this one*, (3) *If there is another destination as good as this one, I still prefer this one*, (4) *If there is another destination, no different to this one, it seems more intelligent to choose the destination I'm in now*. La consistencia interna de dicha escala medida por el Alpha de Cronbach resultó adecuada ( $\alpha = 0,89$ ), lo que nos llevó a calcular una variable indicador como la media de las puntuaciones para cada sujeto.

Además de esta variable dependiente, el cuestionario incluía otra serie de escalas de medida utilizadas para realizar los correspondientes chequeos de manipulación. Para controlar el cumplimiento del factor experimental “tipo de posicionamiento de marca” se utilizó un ítem con 7 posiciones donde el valor 1 refleja que el turista considera que en el mensaje se transmite un posicionamiento de España como destino turístico sin diferenciar territorios y el valor 7 un posicionamiento de España diferenciando distintos territorios. Por otro lado, para controlar la adecuada aplicación de la forma en que se maneja la consistencia del mensaje se utilizó una escala tipo Likert de congruencia percibida de 5 ítems y 7 puntos adaptada de trabajos previos (Speed y Thompson, 2000): (1) *There is a logical connection between the video spot and the blog post*, (2) *The image of Spain conveyed by the video and the image of Spain conveyed by the blog post are similar*, (3) *The video spot and the blog post fit well together*, (4) *The video spot and the blog convey similar things*, (5) *The information presented in both the formats makes sense to me*. La consistencia interna de dicha escala también resultó adecuada ( $\alpha = 0.94$ ), por lo que se procede al cálculo de un indicador promedio.

## 5. Resultados

### 5.1. Sesgo de selección

Para controlar que la distribución de los individuos en los cuatro grupos experimentales estuviera equilibrada, una vez que el panelista aceptaba la invitación para participar en el estudio, se le asignaba aleatoriamente a uno de los cuatro grupos experimentales. Para comprobar que el proceso de asignación de los individuos permite obtener una muestra equilibrada en cada uno de los cuatro grupos, se calcula la asociación mediante una chi-cuadrado entre el grupo de asignación y las características sociodemográficas de la muestra. La distribución de casos en cuanto a sexo ( $\chi^2 = 4.36$ ,  $df = 3$ ,  $p = 0.22$ ), edad ( $\chi^2 = 11.18$ ,  $df = 9$ ,  $p = 0.26$ ) y situación laboral ( $\chi^2 = 19.71$ ,  $df = 15$ ,  $p = 0.22$ ) es equivalente para los cuatro grupos.

### 5.2. Chequeo de manipulación

Aunque en el pretest se comprobó que los estímulos funcionaban en la forma esperada, es recomendable volver a realizar dicha comprobación en la muestra final (Oppenheimer, Meyvis y Davidenko, 2009). Tal y como se ha descrito en el apartado de metodología, para la consistencia del mensaje se mide la congruencia percibida entre el mensaje del vídeo y del blog a través de una escala cinco ítems. Utilizando como medida el promedio de estos ítems se concluye que los individuos perciben significativamente más congruencia, una conexión más lógica entre el vídeo y el blog, cuando son asignados a la condición de alta consistencia de mensaje frente a los que son expuestos a baja consistencia ( $M_{baja\_consistencia} = 5,35$  vs  $M_{alta\_consistencia} = 5,80$ ;  $t\text{-test} = -5,63$ ;  $p < 0,01$ ).

En cuanto chequeo del posicionamiento basado en la estrategia de marca se utiliza un ítem que mide el grado en que el individuo percibe que el mensaje se refiere a distintas zonas geográficas con distinta marca dentro de un país (marca-múltiple). Mediante un test de diferencias de medias se comprueba que los individuos asignados a la condición posicionamiento marca-múltiple presentan una valoración media significativamente superior en este ítem que aquellos

que son sometidos al posicionamiento marca-única ( $M_{única} = 5,42$  vs  $M_{múltiple} = 5,62$ ; t-test = -2,11;  $p = 0,03$ ).

Estos resultados permiten concluir que los factores manipulados experimentalmente se han percibido tal y como se esperaba por parte de los entrevistados.

### 5.3. Contraste de hipótesis

Teniendo en cuenta que el diseño factorial que se plantea es completo, así como los resultados de apartados anteriores, se procede al contraste de las hipótesis propuestas mediante ANOVA, empleando la medida global CBDBE como variable dependiente y el posicionamiento de estrategia de marca y la consistencia del mensaje como factores (véase tabla 2). En cuanto a los supuestos del modelo, la prueba de Levene resulta significativa, lo que implica que la varianza de los errores en cada condición experimental no es homogénea ( $F = 4,58$ ;  $p < 0,01$ ). Para asegurar que los resultados son robustos ante la heterogeneidad de la varianza de los errores entre grupos, se opta por suministrar el p-valor obtenido a partir de un método no paramétrico como bootstrap (Davidson y MacKinnon, 2006). En particular, se utiliza “wild bootstrap” con 2000 muestras (Wu, 1986), dado que ofrece mejores resultados que el remuestreo directo de las variables dependientes en el análisis de datos heterocedásticos (MacKinnon, 2002).

TABLA 2  
Resultados del ANOVA para el CBDBE

	SC	g.l.	MC	F	p-valor	Wild Bootstrap p-valor
Intercept	19717,98	1	19717,98	15882,74	<0,01	<0,01
Consistencia del mensaje (CM)	120,05	1	120,05	96,70	<0,01	<0,01
Posicionamiento marca (PM)	4,80	1	4,80	3,86	0,05	0,05
CM * PM	7,53	1	7,53	6,07	0,01	0,02
Error	993,18	800	0,92			

La hipótesis H1 establece que una estrategia de comunicación basada en la consistencia del mensaje generará un CBDBE significativamente mayor que una estrategia de comunicación no basada en la consistencia del mensaje. Los resultados obtenidos se encuentran en esta línea, ya que el CBDBE es significativamente más elevado para los turistas expuestos a la condición de alta consistencia del mensaje en comparación con la media de los individuos expuestos a la condición de baja consistencia de mensaje ( $M_{baja\_consistencia} = 4,57$  vs  $M_{alta\_consistencia} = 5,34$ ; p-valor < 0,01). Por tanto, H1 obtiene apoyo empírico.

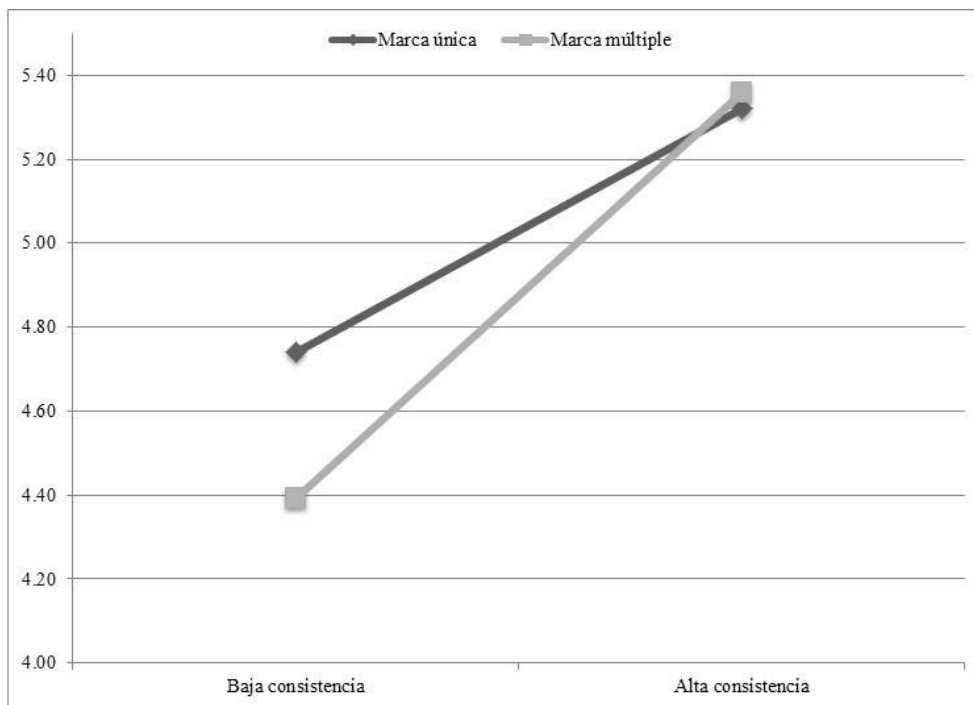
La segunda hipótesis establece que la estrategia de posicionamiento basada en una estrategia de marca-destino única provocará un nivel de CBDBE más elevado que la estrategia de posicionamiento basada en la estrategia de marca-destino múltiple. Los resultados obtenidos son coherentes con este planteamiento, puesto que la media del CBDBE es significativamente más elevada en el caso de que se use una estrategia de posicionamiento basada en una estrategia de marca-destino única en comparación con una estrategia de marca-destino múltiple ( $M_{única} = 5,03$  vs  $M_{múltiple} = 4,87$ ; p-valor = 0,05). En consecuencia, H2 recibe apoyo empírico.

Finalmente, se plantea que existe una interacción significativa entre el efecto que tiene el posicionamiento basado en una estrategia de marca sobre el CBDBE y el grado de consistencia del mensaje entre herramientas de comunicación. Más concretamente, H3a postula que ante una estrategia de comunicación no basada en la consistencia del mensaje, un posicionamiento de marca-destino única generará un CBDBE significativamente superior que un posicionamiento de marca-destino múltiple. Los resultados parecen confirmar este planteamiento ( $M_{única} = 4,74$  vs  $M_{múltiple} = 4,39$ ; Tukey HSD p-valor = 0,01). Por otro lado, según H3b ante una estrategia de comunicación basada en la consistencia del mensaje, un posicionamiento de marca-destino

única no generará diferencias significativas en CBDBE respecto a un posicionamiento de marca-destino múltiple. De nuevo los datos parecen confirmar tal hipótesis ( $M_{única} = 5,32$  vs  $M_{múltiple} = 5,36$ ; Tukey HSD  $p$ -valor = 0,98) (véase figura 1). Por tanto, estos resultados permiten concluir que el grado de consistencia del mensaje entre herramientas de comunicación modera el efecto del tipo de posicionamiento de estrategia marca sobre el CBDBE en la línea que establece H3.

FIGURA 1

Medias del CBDBE para la interacción entre posicionamiento de marca y consistencia del mensaje



## 6. Discusión e implicaciones

Conseguir que un destino sea competitivo y atraiga a los turistas es un objetivo prioritario de los gestores de los destinos turísticos. Con esta investigación se pretende conocer el efecto de la consistencia del mensaje entre herramientas de comunicación y del posicionamiento de un destino basado en una estrategia de marca sobre el CBDBE.

De los hallazgos de este trabajo se derivan varias contribuciones a la literatura académica que pueden ayudar a mejorar el capital de marca de un destino turístico. En primer lugar, la generación de una comunicación con mensajes altamente consistentes contribuye a aumentar el capital de marca. Este resultado viene a reforzar los resultados de otras investigaciones en el ámbito del turismo que hallaron un efecto significativo de la consistencia del mensaje sobre el capital de marca en el sector hotelero (Šeric, Gil-Saura y Ozretić-Došen (2015; Šeric, 2017). Nuestra investigación da un paso más allá al centrarse en el ámbito del destino turístico y al controlar mediante un diseño experimental el grado de consistencia del mensaje entre dos instrumentos de comunicación muy populares en este sector como el video online y los blogs de viajes. En segundo lugar, se ha comprobado que un posicionamiento basado en una estrategia de marca-única genera un mayor CBDBE que una estrategia de marca-múltiple de destino. Estos resultados corroboran los hallazgos previos de otros trabajos (García et al., 2013) que demuestran que la estrategia de marca-destino única es la más exitosa, y están en línea con los trabajos que enfatizan la necesidad de crear una imagen fuerte y única como base de un posicionamiento de destino (Mihalic, 2000; Mykletun et al., 2001; Uysal et al., 2000). De nuevo, destacar que la novedad de nuestro trabajo está en la manipulación experimental del tipo de estrategia de posicionamiento de marca.

Finalmente, se ha puesto de manifiesto que en el caso de que la estrategia de posicionamiento sea transmitida con mensajes consistentes, el efecto de la estrategia de marca destino-única y estrategia de marca destino-múltiple ofrecen resultados similares respecto al capital de marca percibido por el consumidor. Sin embargo, en el caso de que la estrategia de posicionamiento sea transmitida a través de mensajes no consistentes, el capital de marca percibido por el consumidor es más positivo cuando la estrategia de posicionamiento está basada en una estrategia de marca-destino única, que cuando se basa en una estrategia de marca-destino múltiple. Estos resultados son coherentes con lo predicho por la teoría del esquema (Bobrow y Norman, 1975).

Como principales implicaciones del trabajo, los responsables de la estrategia de comunicación y posicionamiento de destinos turísticos deben apostar por controlar la consistencia del mensaje entre distintos canales y herramientas de comunicación, incluidas las online, obteniendo también mejores resultados con estrategias de marca-única (marca país). No obstante, cuando no sea posible el control sobre los mensajes que recibe el turista potencial, cosa que es habitual en el contexto electrónico debido a que el propio turista se convierte en creador de contenido y emisor de opiniones sobre los propios destinos, el destino deberá hacer énfasis en la estrategia de marca única para lograr una ventaja competitiva para el destino. Estos resultados pueden ser ampliados incluyendo la cultura del turista como un moderador de las relaciones planteadas e identificando otras variantes de la estrategia de posicionamiento (por ejemplo, el basado en la motivación de turismo) como determinantes del CBDBE.

### **Agradecimientos**

Este trabajo ha sido llevado a cabo gracias a la financiación aportada por el Proyecto de investigación ECO-2012-39217 del Ministerio de Economía y Competitividad (España) y el Proyecto de investigación P11 SEJ-8104 de la Junta de Andalucía.

### **Referencias bibliográficas**

- Anantachart, S. (2004). Integrated marketing communications and market planning: their implications to brand equity building. *Journal of Promotion Management*, 11(1), 101-125.
- Balakrishnan, M.S. (2009). Strategic branding of destinations. *European Journal of Marketing*, 43, 611-29.
- Bianchi, C., Pike, S. & Lings, I. (2014). Investigating attitudes towards three South American destinations in an emerging long haul market using a model of consumer-based brand equity (CBBE). *Tourism Management*, 42, 215-223.
- Blain, C., Levy, S.E. & Ritchie, J.R.B. (2005). Destination branding: insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research*, 43, 328-338.
- Blankson, C., & Kalafatis, S.P. (2004). The development and validation of a scale measuring consumer/customer-derived generic typology of positioning strategies. *Journal of Marketing Management*, 20, 5-43.
- Bobrow, D. G., & Norman, D. A. (1975). *Some principles of memory schemata*. In Representation and Understanding: Studies in Cognitive Science, eds. D.G. Bobrow and A. Collins, New York: McGraw-Hill.
- Boo, S., Busser, J., & Baloglu, S. (2009). A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations. *Tourism Management*, 30, 219-231.
- Cai, L.A., Feng, R., & Breiter, D. (2004). Tourist purchase decision involvement and information preferences. *Journal of Vacation Marketing*, 10(2), 138-148.
- Caywood, C., Schultz, D.E., & Wang, P. (1991), *Integrated Marketing Communications: a survey of National Goods Advertisers*, Bloomington, IN: Medill School of Journalism, Northwestern University.
- Chen, J. S., & Uysal, M. (2002). Market positioning analysis: a hybrid approach. *Annals of Tourism Research*, 29(4), 987-1003.
- Cook, W. (2004), IMC's Fuzzy Picture, *Journal of Advertising Research*, 44 (1), 1-2.
- d'Astous, A., & Chartier, F. (2000). A study of factors affecting consumer evaluations and memory of product placements in movies. *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 22(2), 31-40.
- Dana, C.J., & McCleary, K.W. (1995). Influencing associations' site-selection process. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(2), 61-68.

- Davidson, R., & MacKinnon, J. G. (2006). The power of bootstrap and asymptotic tests. *Journal of Econometrics*, 133(2), 421-441.
- Delgado-Ballester, E., Navarro, A., & Sicilia, M. (2012). Revitalising brands through communication messages: the role of brand familiarity. *European Journal of Marketing*, 46(1/2), 31-51.
- Dooley, G., & Bowie, D. (2005). Place brand architecture: Strategic management of the brand portfolio. *Place Branding*, 1(4), 402-419.
- Duncan, T., & Everett, S. E. (1993). Client perceptions of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 33(3), 30-39.
- Duncan, T.R. & Mulhern, F. (Eds.) (2004). A white paper on the status, scope and future of IMC (from IMC symposium sponsored by the IMC programs at Northwestern University and the University of Denver). New York: McGraw-Hill.
- Duncan, T.R., & Moriarty, S.E. (1998), A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships, *Journal of Marketing*, 62, April, 1-13.
- Elliott, R., & Boshoff, C. (2008). The influence of business orientations in small tourism businesses on the success of integrated marketing communication. *Management Dynamics*. 17(4), 32-45.
- Ewing, M.T. (2009). Integrated marketing communications measurement and evaluation. *Journal of Marketing Communications*, 15(2/3), 103-117.
- Frías-Jamilena, D.M., Polo-Peña, A.I., Rodríguez-Molina, M.A. (2016). The effect of value-creation on consumer-based destination brand equity. *Journal of Travel Research* (en prensa).
- Gallarza, M.G., Gil, I., & Garcia, H.C. (2002). Destination image: toward a conceptual framework. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 56-78.
- García, J.A., Gómez, M., & Molina, A. (2013). Posicionamiento de marcas-destino: una aplicación en cinco regiones españolas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23 (50), octubre-diciembre, 111-127.
- Heckler, S.E., & Childers, T.L. (1992). The role of expectancy and relevancy in memory for verbal and visual information: What is incongruity?. *Journal of Consumer Research*, 18(4), 475-492.
- Hooley, G., Saunders, J., & Piercy, N. (2004). *Marketing strategy and competitive positioning* (3rd ed.). Harlow, Essex: Pearson Education Ltd.
- Im, H.H., Kim, S.S., Elliot, S., & Han, H. (2012). Conceptualizing destination brand equity dimensions from a consumer-based brand equity perspective. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(4), 385-403.
- INE (2017). Frontur. Número de turistas según país de residencia. Consultado 1 de mayo de 2017. <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=10822&L=0>
- Kliatchko, J.G. (2008), Revisiting the IMC construct. A revised definition and four pillars, *International Journal of Advertising*, 27 (1), 133-160.
- Lee, M., & Faber, R.J. (2007). Effects of product placement in on-line games on brand memory: A perspective of the limited-capacity model of attention. *Journal of Advertising*, 36(4), 75-90.
- Leisen, B. (2001). Image segmentation: the case of a tourism destination. *Journal of Services Marketing*, 15(1), 49-66.
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2017), IMC Capability: antecedents and implications for Brand Performance, *European Journal of Marketing*, 51 (3), 421-444.
- MacKinnon, D.P. (2002). *Mediating variable*. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International encyclopaedia of the social and behavioral sciences* (pp. 9503-9507). New York: Elsevier.
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & 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.
- Mandler, J.M. (1982). Some uses and abuses of a story grammar. *Discourse Processes*, 5(3-4), 305-318.
- Manhas, P. S., & Dogra, J. (2013). Quality management practices and tourism destination branding: inter-relationship and preferential study of the components. *Journal of Services Research*, 13(1), 75.
- Mihalic, T. (2000). Environmental management of a tourist destination: a factor of tourism competitiveness. *Tourism Management*, 21(1), 65-78.

- Muñoz-Leiva, F., Porcu, L., & Barrio-García, S. D. (2015). Discovering prominent themes in integrated marketing communication research from 1991 to 2012: a co-word analytic approach. *International Journal of Advertising*, 34(4), 678-701.
- Mykletun, R.J., Crotts J.C., & Mykletun, A. (2001). Positioning an island destination in the peripheral area of the baltics: a flexible approach to market segmentation. *Tourism Management*, 22(5), 493–500.
- Oppenheimer, D.M., Meyvis, T., & Davidenko, N. (2009). Instructional manipulation checks: Detecting satisficing to increase statistical power. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4), 867-872.
- Perdue, B.C., & Summers, J.O. (1986). Checking the success of manipulations in marketing experiments. *Journal of Marketing Research*, 23, 317-326.
- Phelan, K., Chen, H.T., & Haney, M. (2013). “Like” and “Check-in”: how hotels utilize Facebook as an effective marketing tool. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(2), 134-154.
- Pike, S. (2005). Tourism destination branding complexity. *Journal of Product & Brand Management*, 14(4), 258-259.
- Pike, S. (2006). Destination decision sets: a longitudinal comparison of stated destination preferences and actual travel. *Journal of Vacation Marketing*, 12(4), 319–328.
- Pike, S. (2012). Destination positioning opportunities using personal values: Elicited through the repertory test with laddering analysis. *Tourism Management*, 33, 100-107.
- Pike, S., & Bianchi, C. (2013). Destination brand equity for Australia: testing a model of CBBE in short-haul and long-haul markets. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 20(10), 1-21.
- Pike, S., & Page, S.J. (2014). Destination marketing organizations and destination marketing: a narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202-227.
- Pike, S., Bianchi, C., Kerr, G., & Patti, C. (2010). Consumer-based brand equity for Australia as a long haul tourism destination in an emerging market. *International Marketing Review*, 27(4), 434-449.
- Porcu, L., Del Barrio-García, S., & Kitchen, P.J. (2017). Measuring integrated marketing communication by taking a broad organisational approach: The firm-wide IMC scale. *European Journal of Marketing*, 51(3), 692-718.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Qu, H., Kim, L., & Im, H. (2011). A model of destination branding: Integrating the concepts of the branding and destination image. *Tourism Management*, 32(3), 465–476.
- Schmidt, T. L., & Hitchon, J. C. (1999). When advertising and public relations converge: An application of schema theory to the persuasive impact of alignment ads. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 76(3), 433-455.
- Schultz, D.E., & Schultz, H. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*. 4, 9-26.
- Schultz, D.E., Ilchul K., & Kyoungsoo K. (2014), *Integrated Marketing Communication Research*, in The Handbook of International Advertising Research, Hong Cheng, ed., Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc, 457-483.
- Šerić, M. (2017). Relationships between social Web, IMC and overall brand equity: An empirical examination from the cross-cultural perspective. *European Journal of Marketing*, 51(3), 646-667.
- Šeric, M., & Gil-Saura, I. (2011). Integrated marketing communications and information and communication technology in the hotel sector: An analysis of their use and development in Dalmatian first-class and luxury hotels. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9(5), 401–414.
- Šeric, M., & Gil-Saura, I. (2012). ICT, IMC, and brand equity in high-quality hotels of Dalmatia: an analysis from guest perceptions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 21(8), 821-851.
- Šerić, Maja, Irene Gil-Saura, & Đurđana Ozretić-Dosen (2015). Insights on Integrated Marketing Communications: Implementation and impact in hotel companies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (5), 958-979.
- Šerić, M., Gil-Saura, I. & Ruiz Molina, M.E. (2014). How can integrated marketing communications and advanced technology influence the creation of customer-based brand equity? Evidence from the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 39, 144-156.
- Shadish, W.R., Cook, T.D., & Campbell, D.T. (2002). Statistical conclusion validity and internal validity. *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*, 45-48.

- Skinner, H. (2005). Wish you were here? Some problems associated with integrating marketing communications when promoting place brands. *Place Branding*, 1(3), 299-315.
- Solá, R. (2007). *Análisis de las Estrategias Publicitarias de las Campañas Turísticas de la Comunidad Valenciana 1989-2006*. Tesis Doctoral, Universitat Jaume I, Departamento de Filosofía, Sociología y Comunicación Audiovisual y Publicidad, Castellón.
- Speed, R., & Thompson, P. (2000). Determinants of sports sponsorship response. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 226-238.
- Tasci, A.D.A., & Kozak, M. (2006). Destination brands vs destination images: do we know what we mean? *Journal of Vacation Marketing*, 12(4), 299-317.
- Uysal, M., Chen, J., & Williams, D.R. (2000). Increasing state market share through a regional positioning. *Tourism Management*, 21(1), 89-96.
- Wang, Y.J., Wu, C., & 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.
- William R., Shadish, Cook, T.D., & Campbell, D.T. (2002). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Wadsworth Cengage learning.
- Word Tourism Barometer (2016). International Tourist Arrivals by Country of Destination. Consultado 1 de mayo de 2017. [http://www.siimt.com/work/models/siimt/Resource/1de0bb9d-8199-48fb-af9a-769464f99875/PDF\\_RankingOMT\\_2015\\_May16.pdf](http://www.siimt.com/work/models/siimt/Resource/1de0bb9d-8199-48fb-af9a-769464f99875/PDF_RankingOMT_2015_May16.pdf)
- Wu, C. F. J. (1986). Jackknife, bootstrap and other resampling methods in regression analysis. *The Annals of Statistics*, 1261-1295.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14.
- Zehrer, A., Smeral, E., & Hallmann, K. (2017). Destination Competitiveness—A Comparison of Subjective and Objective Indicators for Winter Sports Areas. *Journal of Travel Research*, 56(1), 55-66.