

Recibido: 08 | 03 | 2018 Aprobado: 15 | 06 | 2018

José Roberto Concha Velázquez¹ Luciana Carla Manfredi² Andrés Felipe Rodríguez Zambrano³ David Silva González⁴

Artículo de Investigación

Variación en el brand equity de una compañía tras un proceso de fusión y adquisición

Variation in the brand equity of a company after a merger and acquisition process

Códigos JEL: D20, D21, D23, F23

Resumen. El trabajo tiene como objetivo, evaluar el cambio en el brand equity de una compañía, que goza de una imagen de marca media, tras un proceso de fusión y adquisición con otra, que goza de una imagen de marca superior. Con una muestra aleatoria, se realiza una encuesta a residentes de Cali, Colombia. Se les pregunta, por una fusión hipotética entre la empresa local fabricante de electrodomésticos *EMCEL* y la empresa americana fabricante de electrodomésticos *POOLAIR*. El brand equity, es medido utilizando el constructo presentado por Aaker (1991). Los resultados arrojan que *EMCEL*, mejoró su brand equity percibido al fusionarse con *POOLAIR* y que, por su parte, *POOLAIR* tuvo un incremento en los constructos de asociación de marca y lealtad de marca.

Palabras clave → Brand Equity, calidad percibida, asociación de marca y lealtad de marca.

Abstract. This paper aims, to evaluate the change in a medium-brand image company's brand equity after a merger and acquisition process, with another company that has a superior brand image. With a random sample, surveys are conducted on residents in Cali, Colombia. They are asked, about a hypothetical merger between the local electrical appliance company *EMCEL* and the American appliance manufacturer *POOLAIR*. Brand equity is measured using the construct presented by Aaker (1991). Results show that *EMCEL* improved its perceived brand equity by acquiring *POOLAIR*, and that *POOLAIR* had an increase in brand association and brand loyalty constructs.

Key Words → Brand Equity, perceived quality, brand association and brand loyalty.

1. Ingeniero. Químico de la Universidad del Valle y PhD. en Business de Tulane University. Jefe del Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales de la Universidad ICESI.

2. Politóloga. Especialista en Negocios Internacionales, MBA, Master of Management, Master of Science, PhD in Management. Profesora Universidad ICESI.

3. Economista y Negociador Internacional egresado de la Universidad ICESI.

4. Economista y Negociador Internacional egresado de la Universidad ICESI.

Introducción

Como parte importante del proceso de globalización, las compañías se desenvuelven hoy en día, en un entorno competitivo que se caracteriza por la creación de bienes y servicios para un mercado mundial. Las dinámicas de competencia, en los distintos sectores industriales aparecen de tal forma que, las empresas se ven obligadas a pensarse estrategias orientadas a buscar diferentes maneras de ganar participación de mercado y lograr mayores márgenes de rentabilidad. Dentro de las varias estrategias, que las empresas pueden llevar a cabo para lograr lo mencionado anteriormente, están las fusiones y adquisiciones (F&A). Estas permiten a las compañías, obtener nuevas tecnologías, diferentes productos e incrementar sus posiciones de mercado (Schweizer, 2005). De acuerdo con el Boston Consulting Group, analizando las empresas en el mundo, que tuvieron más de cinco procesos de fusiones y adquisiciones, entre el 2011 y el 2015, reportaron un retorno de inversiones de 10,5% anual, durante dicho periodo, comparado con un 5,3% anual de las firmas, que tuvieron solo un proceso de estos en el mismo periodo (Wall Street Journal, 2016).

En ocasiones las empresas, después de hacer el proceso de F&A, focalizan sus decisiones gerenciales en aspectos de rendimientos financieros y de reducción de nómina y ajuste de sistema de costos, dejando a un lado, las percepciones de los consumidores, después de la F&A. Esto, puede resultar en la pérdida de algunos consumidores, quienes pueden comenzar a tener incertidumbre, sobre aspectos importantes como: el precio, la calidad de los productos, el servicio dado, el proceso de F&A, que está llevando a cabo la empresa (Homburg & Buecrius, 2005).

En la última década, se ha visto como compañías que tienen una imagen de marca inferior, han hecho uso de estrategias de F&A para adquirir compañías con imágenes de marca superiores, tal es caso de Lenovo, empresa China quien, en 2005, adquirió la división de computadores de la empresa norteamericana IBM, convirtiéndose en el vendedor de computadores número uno del mundo (Forbes, 2015). Es claro que, pueden existir diferencias en la imagen de marca de las compañías que se fusionan. Tener en cuenta dichas diferencias, es necesario para diseñar estrategias que permitan que, la empresa adquisidora pueda mantener la lealtad que, tenían los clientes de la empresa que adquirieron, después que se realizó el proceso de F&A y reducir al máximo la percepción de incertidumbre que, pueden experimentar los consumidores (Kumar & Blomqvist 2004).

En la revisión de literatura, hay pocos estudios, que midan los cambios en el *brand equity* de las compañías, después de un proceso de F&A. Por esta razón, se ha realizado un experimento con encuesta, en donde, a través de un caso hipotético de un proceso de F&A, se busca medir el cambio en el *brand equity*.

El *brand equity* puede definirse, como un conjunto de activos y pasivos que, generan valor para una compañía Aaker (1991). Por tal motivo, es interesante analizar el impacto en el *brand equity*, de la fusión de una empresa de imagen de marca inferior que, adquiere una que tiene una mejor imagen de marca y que goza de una mejor percepción del consumidor. Para tal fin, se midieron los cambios en el *brand equity* de ambas firmas, comparando el antes y el después de la fusión, basándonos en los tres ítems que lo componen: calidad percibida, asociación de marca y lealtad de marca (Yoo, 2000).

El presente estudio, pretende explicar el efecto del brand equity de ambas compañías y al mismo tiempo, explicar posibles efectos del denominado, efecto país de origen y del etnocentrismo, en las percepciones del consumidor sobre dicho proceso de F&A. En ese orden de ideas, es importante resaltar que, el efecto país de origen es la influencia que tiene la imagen del país en donde el producto es diseñado, manufacturado o ensamblado, en el valor que el consumidor le imprime al producto (Wild, Wild, et Yhan, 2012). A su vez, el etnocentrismo en las percepciones del consumidor, es una percepción de las cosas en las que se considera que, el propio grupo es el centro y todos los demás se escalan y se relacionan en referencia al grupo, en este caso, enfocado a consumidores que, tienen en consideración la compra de bienes nacionales frente a foráneos (Sumner, 1906). De acuerdo con, Balabanis et Diamantopoulos (2004), el etnocentrismo influye negativamente, en las evaluaciones e intenciones de compra de los productos extranjeros. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante entender desde la perspectiva del consumidor, cuán importante resulta la preferencia por productos locales versus foráneos (Jiménez & San Martín, 2010). El estudio se centró, en los resultados de mercadeo después de estrategias de fusión y adquisición, a diferencia de muchos otros que, se centran en rendimientos de costos y financieros.

Al respecto, la empresa EMCEL, productora de electrodomésticos de origen colombiano y la empresa POOLAIR, de origen norteamericano, se embarcaron en una alianza estratégica para la producción de lavadoras en una planta en Colombia (El Tiempo, 2016). Con resultados del pre-test, se eligieron estas dos compañías para la formulación del ejercicio de investigación.

En el estudio, se utilizaron las cinco clasificaciones del brand equity, presentadas por Aaker (1991), en donde se define al *brand equity*: como un conjunto de activos y pasivos que construyen el valor de la compañía. Dicho *brand equity*, está compuesto por cuatro activos que son fundamentales para la generación de valor de empresa: lealtad de marca, conciencia de marca, calidad percibida y asociación de marca.

Debido a que el *brand equity*, puede considerarse un concepto multidimensional (Keller, 1998), diferentes investigadores han planteado varias maneras de medirlo, donde algunas incluyen, los cuatro activos mencionados anteriormente y otras proponen centrarse solo en lealtad y asociación de marca. Es más, algunas investigaciones proponen crear el concepto *conocimiento de marca*, basado en conciencia e imagen de marca. Sin embargo, Yoo (2000), sugirió la que se considera más precisa, en donde afirma que, para medir correctamente el *brand equity*, se deben utilizar los constructos de calidad percibida, lealtad de marca y asociación de marca.

Para empezar, la *calidad percibida*, es una dimensión del valor de la marca, que puede promover a los consumidores a escoger un producto u otro. Según Aaker (1991) se define como: la percepción de los consumidores sobre la superioridad en conjunto de los atributos de un producto, con respecto a los atributos de las otras alternativas. Debido a que, las decisiones de los consumidores son basadas en atributos del producto y mediante la comparación con otros productos, la calidad percibida no es una medida objetiva. La calidad percibida puede a su vez, incrementar la satisfacción del consumidor, dado que este, ha tenido una experiencia previa con el producto, es por todo esto que, la calidad percibida está fuertemente asociada con el *brand equity* de una compañía.

Ahora bien, la lealtad de marca, es un constructo importante a la hora de evaluar el valor de una marca, ya que fácilmente se puede convertir en lucro para una compañía (Aaker, 1991). Es, además, una barrera a la entrada para nuevos competidores y promueve a los consumidores hacia comportamientos de compras repetidas, evitando que se trasladen a marcas rivales. Entonces, entre más grande sea la lealtad del consumidor, mayor será el valor de la marca. Por último, en lo que respecta a la asociación de marca, está relacionado con *brand equity*, debido a que encapsula todos los recuerdos que un consumidor tiene sobre la marca. Entre más positiva la asociación de marca, mayor el *brand equity* de esta.

La imagen de marca, son las percepciones acerca de una marca que, son un reflejo de la asociación de marca que, el consumidor mantiene en su memoria (Keller, 1993). Estas asociaciones, hacen referencia a cualquier aspecto de la marca, que exista en la memoria del consumidor. Básicamente, la imagen de marca, describe los sentimientos y los pensamientos del consumidor sobre una marca; es la imagen mental, que los consumidores tienen de la marca y la comparación que este hace con respecto a otras marcas. Cuando los consumidores, tienen una imagen de marca favorable, los mensajes de la marca tienen una influencia más fuerte, en comparación con los mensajes de marca de la competencia (Hsieh & Li, 2008).

Hipótesis

Para empezar, se parte de la premisa que una imagen de marca favorable, tiene una influencia positiva en el comportamiento del consumidor hacia la marca, traducéndose en una mayor lealtad, mayor posibilidad de establecer un precio alto y una voz a voz positiva.

La literatura ha demostrado que, entre más positiva sea la imagen de marca, mayor la disposición de los consumidores a pagar por el producto y por ende mayor valor de brand equity (Aaker, 1992), es por esto que, muchas compañías exitosas con una imagen de marca inferior, adquieren compañías con una imagen de marca superior para incrementar su *brand equity* y su tamaño de mercado (Nguyen & Kleiner, 2003). Este proceso de mejora de la imagen, es el objetivo más importante que una compañía con una imagen de marca inferior, desea lograr al completar la F&A. Si los consumidores, tienen una actitud positiva hacia la marca adquirida, entonces pueden cambiar la actitud y la percepción de la marca adquisidora.

La teoría sugiere que los consumidores, van a mejorar su asociación hacia una marca con imagen inferior, cuando es adquirida por una compañía con una buena imagen de marca. Entonces, entre mayor sea la imagen de la marca, más fuerte será el nivel de asociación de marca (Dalakas & Levin, 2005). De aquí resulta la primera hipótesis:

H1: Entre mejor sea la imagen de marca adquirida por una con una imagen inferior, mayor será el incremento en la asociación de marca.

Los efectos de la lealtad de marca, en los costos del mercadeo son críticos, ya que atraer nuevos consumidores es significativamente más costoso, que retener a los viejos. Además, los consumidores que son leales, crean una barrera que hacen que sea difícil para que los competidores entren al mercado (Keller, 1998). No hay ningún activo en un negocio, que sea comparable a la marca y una imagen de marca superior puede atraer nuevos consumidores, desarrollar su lealtad y asegurar la compra (Schultz, 2005). Una manera de incrementar la lealtad de

marca, es asegurando una congruencia entre la identidad y la imagen de marca (Nadan, 2005). Consecuentemente, puede decirse que las marcas con una imagen más favorable, tienden a una mayor lealtad del consumidor (Johnson, 2001). De lo anterior se desprende la segunda hipótesis:

H2: Entre mejor sea la imagen de marca adquirida por una con una imagen inferior, mayor será el incremento en la lealtad de marca.

De acuerdo con Grewal (1988), la calidad percibida, es definida como la evaluación del comprador de la excelencia acumulada de un producto. Es decir, se refiere a las percepciones intangibles del consumidor, sobre la calidad total o la superioridad de un producto o servicio. De acuerdo con la literatura, algunas señales extrínsecas como el efecto país de origen, el nombre de la marca y la imagen de la marca, pueden influenciar la calidad percibida (Speece & Nguyen, 2005). Una marca que está asociada con calidad, puede crear una imagen en la mente del consumidor, que lo llevará a comprar un producto. Se ha demostrado en varias investigaciones que, existe una relación positiva entre la imagen de marca y la calidad de productos o servicios percibida por los consumidores (Andreassen & Lindestad, 1998; Cretu & Brodie, 2007). De lo anterior surge la tercera hipótesis:

H3: Entre mejor sea la imagen de marca adquirida por una con una imagen inferior, mayor será el incremento en la calidad percibida.

Metodología

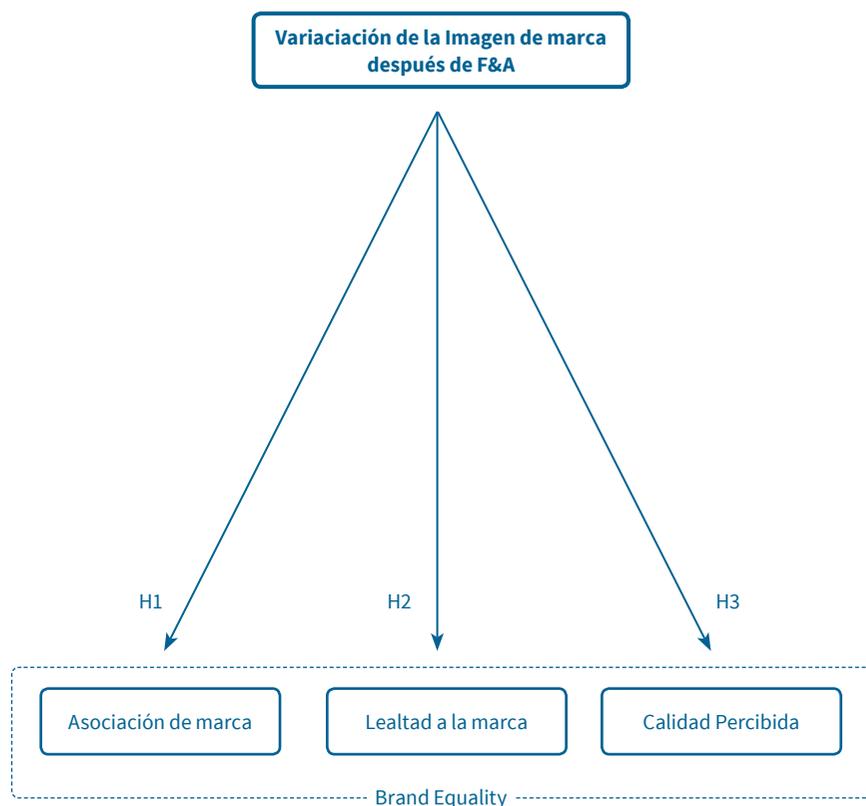
Diseño de la investigación

Como se indicó anteriormente, el objetivo de la presente investigación, es medir la variación en el

Brand Equity de dos marcas después de una fusión o adquisición, partiendo de la premisa de que, dicho concepto es una construcción tridimensional (ver figura 1). Las dimensiones que componen el *Brand Equity* son: calidad percibida, asociación de marca y lealtad a la marca. El presente estudio experimental, utilizó dos imágenes de

marca, donde la empresa con una imagen promedio o inferior, adquiere a otra de buena imagen o superior. Cada dimensión del *Brand equity*, es analizada como variable dependiente del proceso de fusión o adquisición. El nivel de análisis, es el consumidor individual, responsable de evaluar los constructos mencionados anteriormente.

Figura 1. Medición del Brand Equity (Equidad de marca).



Fuente: Elaboración propia (2017), basado en modelo Aaker (1991)

Pre-Test

Se realizó un pre-test para evaluar la percepción de los consumidores, sobre los electrodomésticos producidos en diferentes países. Lo anterior, con el objetivo de identificar qué países tienen una percepción de la calidad inferior, promedio o superior, sobre los electrodomésticos producidos en un país determinado.

Para esto, se llevó a cabo un ejercicio, en el cual se pedía que se enlistaran países que, cumplieran con producir electrodomésticos de calidad superior, de calidad media y de calidad inferior. Se pidió un mínimo de un país por categoría, con un máximo de cinco países por categoría. La muestra estuvo compuesta por 50 usuarios de electrodomésticos (todos ellos, en Colombia).

Se encontró que el país que, tenía una peor percepción de sus electrodomésticos era China. De forma continua, se encontró que Colombia poseía una

percepción de calidad media y que Estados Unidos, era el productor de electrodomésticos de mayor calidad. Por consiguiente, se decidió por crear

el escenario de que una marca reconocida en Colombia como EMCEL, adquiriera la multinacional norteamericana POOLAIR. Ver tabla 1.

Tabla 1. Resultados del Pre-test

Categoría	País	Total
Superior	Colombia	6
	Alemania	18
	EEUU	24
	Suecia	2
	Corea	4
	Japón	20
	Corea del sur	8
	Francia	2
	Suiza	4
	Inglaterra	2
Media	Trinidad y Tobago	2
	México	8
	India	8
	Colombia	12
	Filipinas	2
	Brasil	6
	China	14
	Rep checa	2
	España	2
	EEUU	10
Inferior	China	20
	Rusia	2
	México	4
	Ecuador	2
	Taiwán	10
	Vietnam	4
	Costa rica	2
	Cuba	2
	Brasil	4
	Chile	4

Fuente.Elaboración propia, 2017.

Instrumento de encuesta

El cuestionario realizado consta de tres partes. En la primera parte, se realizan tres preguntas introductorias, en la cual se pretende identificar si el encuestado ha comprado alguna vez electrodomésticos y si conoce el origen de las marcas POOLAIR y EMCEL, que serán utilizadas durante el estudio.

En la segunda parte del cuestionario, se clarifica que EMCEL es una marca colombiana y que POOLAIR es una marca estadounidense. Posteriormente, se le pide al encuestado que, evalúe la percepción de las dos marcas antes de la fusión, midiendo diferentes dimensiones de cada *brand equity*. Para esto, los usuarios tuvieron que calificar veintidós afirmaciones en las que, se incluyeron ítems para cada una de las dimensiones del *brand equity*. Las medidas para las construcciones del valor de la marca, se basaron en estudios previos (Aaker, 1991, 1996b, 1997, Yoo et al., 2000, Yoo y Donthu, 2001, Pappu et al., 2006). Las medidas para la calidad percibida, fueron adaptadas de las propuestas por Aaker (1991), Yoo et al. (2000) y Pappu et al. (2006) e incluyó cuatro ítems. Adicionalmente, la medida para lealtad a la marca, fue adaptada de Pappu et al. (2006) e incluyó dos ítems. Por último, la medida de asociación de marcas, también fue adaptada de Aaker (1991, 1996a, b), Aaker (1997) y Pappu et al. (2006) e incluyó cinco ítems. Cada afirmación, debía calificarse de acuerdo con una escala de *Likert* de 5 puntos. En ellas, se incluyó anclajes verbales de 1 a 5, donde 1 significaba “totalmente en desacuerdo” y 5 transcribía “totalmente de acuerdo”.

Como este estudio, pretende medir las variaciones en el valor de la marca después de un proceso de F&A, en la tercera parte del cuestionario, al encuestado se le presentó un

caso ficticio, donde se plantea la adquisición mayoritaria de POOLAIR por parte de EMCEL. Posteriormente, se pide al encuestado que, califique las mismas afirmaciones incluidas en la sección anterior, que miden el valor de la marca después de la F&A sobre la marca POOLAIR o EMCEL. Es decir, se califica nuevamente su percepción de la marca adquiriente y de la marca adquirida.

Las preguntas de las dos primeras secciones eran idénticas en ambos cuestionarios, sin embargo, la tercera parte, que hacía referencia a la F&A incluyó en un cuestionario la calificación de la empresa POOLAIR y en la otra la calificación de la empresa EMCEL. Todos los constructos, tuvieron un nivel de confianza superior a 0,7, con excepción de la asociación de la marca EMCEL que fue de 0,641, siendo igualmente aceptable. Es decir, que los niveles de confianza de todos los constructos, son adecuados para la investigación.

Muestra

La muestra para el presente estudio, consistió en doscientas (200) personas, que fueron seleccionadas de manera aleatoria. La encuesta fue aplicada directamente y pre-

sencialmente a cada uno de los encuestados. De dicha muestra compuesta por doscientas personas, el total evaluaron las dos marcas presentadas antes del proceso de F&A. Sin embargo, solamente cien (100) de los encuestados, evaluaron la percepción de la marca POOLAIR después de la F&A y los otros cien (100) encuestados evaluaron la percepción de la marca EMCEL. Al respecto, no se realizó un perfil demográfico de los encuestados, ya que no se consideró que tuviera incidencia sobre los resultados.

Procedimiento de análisis

Todos los constructos, se analizaron utilizando el Alfa de Cronbach para determinar si las escalas exhibían niveles aceptables de fiabilidad (Nunnally, 1978). La tabla 2, muestra las estimaciones de confiabilidad, en dos partes que miden el antes y el después del proceso de F&A. En cada una de estas, se mide cada constructo para las dos marcas, siendo POOLAIR la marca adquirida y EMCEL la marca adquisidora. Todos los valores del Alfa de Cronbach, son superiores a 0,7 con excepción de la asociación de la marca EMCEL (0,641), siendo igualmente aceptable, lo que indica que todas las construcciones tenían una fiabilidad admisible.

Tabla 2. Análisis de fiabilidad (Cronbach Alfa)

		Calidad Percibida	Asociación de Marca	Lealtad de Marca	
Estimación de Fiabilidad	Antes F&A	Marca Adquisidora	0,78	0,71	0,77
		Marca Adquirida	0,84	0,64	0,79
	Después F&A	Marca Adquisidora	0,90	0,73	0,92
		Marca Adquirida	0,87	0,77	0,85

Fuente. Elaboración propia, 2017.

Resultados de la Prueba t de muestras pareadas

Luego se realizó una prueba t de muestras pareadas, ya que las muestras son dependientes de un proceso de F&A y fueron elaboradas por un mismo encuestado.

Se realizó, con el fin de determinar si una marca con una imagen inferior puede aumentar su valor de marca al adquirir otra marca con una imagen superior y los efectos potenciales de dicho proceso de F&A. Ver tabla 3.

Tabla 3. Resultados de la Prueba t de muestras pareadas

Prueba de muestras relacionadas				
		Desviación Típica	t	Significancia
Par 1	BAW1 - BAW2	0,763	-2,044	0,044
Par 2	PQW1 - PQW2	0,545	-1,511	0,134
Par 3	BLW1 - BLW2	0,804	-2,487	0,015
Par 4	BAH1 - BAH2	0,950	1,620	0,108
Par 5	PQH1 - PQH2	1,011	-3,065	0,003
Par 6	BLH1 - BLH2	1,313	0,190	0,849

Fuente. Elaboración propia, 2017.

Como puede observarse, la variación en la asociación de marca y en lealtad de marca fue significativa para la marca POOLAIR, mientras que, la variación en la calidad percibida no fue significativa. Así mismo, para EMCEL sólo resultó significativa la variación en la calidad percibida, pero no lo fue para la asociación de marca y la lealtad a la marca.

Conclusiones

Los resultados de las pruebas realizadas en este estudio, permiten indicar que una empresa con una imagen de marca inferior, puede mejorar su marca significativamente, basándose en la adquisición de una marca con una imagen superior. En otras palabras, al adquirir una marca percibida como superior, las empresas mejorarán la imagen inicial de su marca. En ese orden de ideas, aunque se esperaba que se pudieran explicar las tres hipótesis

H1, H2 y H3, en este caso, solo resultó significativa la variación positiva en la calidad percibida de EMCEL.

Este estudio, también evaluó el efecto sobre la marca adquirida, por lo tanto, desde la perspectiva de POOLAIR, la variación en la asociación y lealtad a la marca generó un aumento significativo en la equidad de marca, luego de la F&A.

Estudios anteriores, también demuestran que la imagen de marca influye en la lealtad del consumidor (Zincs, 2001; Cretu & Brodie, 2007). En otras palabras, la adquisición de una marca con una imagen superior podría aumentar la lealtad para la nueva marca, en lugar de adquirir una con una imagen promedio.

Además, otros estudios demuestran que, la imagen del país de origen influye positiva y significativamente en la lealtad de la marca (Yasin et al., 2006; Pappu et al., 2006). Por lo tanto, el efecto país de origen generará mayor fidelidad a la marca, de-

pendiendo de cuanto mejor sea el país de origen (Yasin et al., 2006, Pappu et al., 2006). Esto, se puede corroborar al simular la compra de POOLAIR por parte de EMCEL, ya que ésta se benefició de la imagen de marca de los electrodomésticos norteamericanos.

Implicaciones gerenciales

Ante los retos de aumentar el reconocimiento y la participación de mercado de una marca naciente, se pueden considerar las fusiones y adquisiciones como una estrategia rápida y efectiva. Mediante una F&A, el adquirente puede valerse de todos los activos de la empresa adquirida, incluidos los activos intangibles, entre ellos, el *brand equity*. La marca, es a menudo el más valioso de estos activos.

Los resultados de este estudio, demostraron que la adquisición de una marca con una mejor imagen, afecta el valor de la marca. Esa es la razón, por la cual muchas compañías de países en desarrollo, intentan adquirir compañías de países desarrollados para aprovechar los beneficios del efecto país de origen.

Referencias

- AAKER, D.A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. The Free Press, New York, NY.
- AAKER, D.A. (1992). The value of brand equity. *Journal of Business Strategy*, Vol. 13 No. 4, pp. 27-33.
- ANDREASSEN, T.W. and Lindestad, B. (1998), Customer loyalty and complex service: the impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9.
- BALABANIS, G. and Diamantopou-

- los, A. (2004). Domestic Country Bias, Country-of-Origin Effects, and Consumer Ethnocentrism: a multidimensional unfolding approach. *Academy of Marketing Science*, 32:1, pp. 80-95.
- GREWAL, D., Monroe, K.B. and Krishnam, R. (1988). The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions. *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 2, pp. 46-60.
- HSIEH, A.T. and Li, C.K. (2008), The moderating effect of brand image on public relations perception and customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26 No. 1, pp. 26-42.
- JOHN J. Wild, Kenneth L. Wild, Jerry C. Yhan (2015). *International Business the Challenges of Globalization*. Prentice Hall, Third Edition. ISBN-10: 0133973026/ISBN-13: 9780133866247.
- KELLER, K.L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- KUMAR, S. and Blomqvist, K.H. (2004). Merger and acquisitions: making brand equity a key factor in M&A decision making. *Strategy & Leadership*, Vol. 32 No. 2, pp. 20-7.
- NGUYEN, H. and Kleiner, B.H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 24
- PAPPU, R., Quester, P.G. and Cooksey, R.W. (2006). Consumer-base brand equity and country-of-origin relationship. *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Nos 5/6, pp. 696-717.
- SCHULTZ, H. (2005), The customer isn't always. *Marketing Management*, Vol. 14 No. 1.
- SCHWEIZER, L. (2005). Organization integration of acquired biotechnology companies into pharmaceutical companies: the need for a hybrid approach. *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 6.
- SPEECE, M. and Nguyen, D.P. (2005). Countering negative country-of-origin with low price: a conjoint study in Vietnam. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 No. 1.
- SUMNER, W. G. (1906). *Folkways: The sociological importance of usages, manners, customs, mores, and morals*. New York, NY: Ginn and Company
- YOO, B. and Donthu, N. (2001), Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, Vol. 52 No. 1, pp. 1-14.

Sitios Webs

- JIMÉNEZ TORRES, N.H. y San Martín, S. (2010). *El etnocentrismo y la animosidad del consumidor como antecedentes de la intención de compra de productos extranjeros. Estableciendo Puentes en una Economía Global*. Recuperado el 12 de diciembre de 2017 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2739062>.
- EL TIEMPO.com. David Alejandro Mercado (26 de Agosto de 2015). Recuperado el 10 Octubre de 2016. <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/planta-de-produccion-de-alianza-hacebwhirlpool-en-antioquia/16294096>
- FORBES, DOUG YOUNG (4 DE MAYO DE 2015). Recuperado el 3 Noviembre de 2016. <http://www.forbes.com/sites/dougyoung/2015/05/04/10-years-after-ibm-buy-lenovo-looks-for-new-relevance/#55bec849769a>
- WALL STREET JOURNAL.com 5 de Septiembre de 2016. Recuperado el 8 Septiembre de 2016. <http://www.wsj.com/articles/the-big-number-1473102280>