



VARIACIÓN EN EL BRAND EQUITY DE UNA COMPAÑÍA TRAS UN PROCESO
DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN.

DAVID SILVA GONZALEZ

ANDRÉS FELIPE RODRÍGUEZ ZAMBRANO

DIRIGIDO POR: DR. JOSÉ ROBERTO CONCHA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2016



VARIACIÓN EN EL BRAND EQUITY DE UNA COMPAÑÍA TRAS UN PROCESO
DE FUSIÓN Y ADQUISICIÓN.

DAVID SILVA GONZALEZ

ANDRÉS FELIPE RODRÍGUEZ ZAMBRANO

DIRIGIDO POR: DR. JOSÉ ROBERTO CONCHA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2016

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN	4
2. INTRODUCCIÓN	5
3. HIPÓTESIS	7
4. METODOLOGÍA	8
5. RESULTADOS	13
6. CONCLUSIONES	14
7. REFERENCIAS	15

LISTADO DE ANEXOS, TABLAS Y GRÁFICOS	
FIGURA #1 MEDICIÓN DEL BRAND EQUITY	9
TABLA #1 RESULTADOS PRE-TEST	10
TABLA#2 ANALISIS DE FIABILIDAD	12
PRUEBA DE MUESTRAS PAREADAS	13

RESUMEN

El propósito de esta investigación es 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 compañía que goza de una imagen de marca superior. Para llevarla a cabo se hicieron un total de 200 encuestas por muestreo aleatorio de individuos residentes en Cali, Colombia en donde se les pregunto por una fusión hipotética entre la empresa colombiana fabricante de electrodomésticos Haceb y la empresa americana fabricante de electrodomésticos Whirlpool. El Brand Equity fue medido a partir de tres constructos: Calidad Percibida, Asociación de Marca y Lealtad de Marca. Después de medir estos tres constructos se hizo una prueba t para determinar tras el proceso de fusión, en que variable el cambio fue significativo. Los resultados arrojaron que Haceb mejoró su calidad percibida al adquirir a Whirlpool y que Whirlpool por su parte tuvo un incremento en los constructos de Asociación de Marca y Lealtad de Marca. Este 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.

Palabras clave: Brand Equity, Fusión y Adquisición, Imagen de Marca, Calidad Percibida, Asociación de Marca y Lealtad de Marca.

Abstract

The purpose of this investigation is to evaluate the variation in the Brand Equity of a company that has a medium brand image after it involves in a Merge & Acquisition process with another company that has a higher brand image. To fulfill this investigation, using random sampling 200 individuals from Cali, Colombia were asked to evaluate their thoughts on a fictional Merge between Haceb, a Colombian manufacturer of home appliances and Whirlpool. Brand Equity was measured using three constructs: Percieved Quality, Brand Association and Brand Loyalty. After measuring this three constructs a t test was made on the results to determine what changes were significant. The results showed that Haceb had an improvement in perceived quality and Whirlpool had an improvement in Brand Association and Brand Loyalty. This investigation studies the marketing implications after a Merge and Acquisition process, this is innovative since the majority of investigation about Merges and Acquisitions are centered in financial and cost strategies.

Key Words: Brand Equity, Merges and Acquisitions, Brand Image, Percieved Quality, Brand Association and Brand Loyalty.

INTRODUCCIÓN

En el entorno competitivo en el que las compañías se desenvuelven hoy en día y debido al proceso de globalización que tiene como principal característica la creación de un mercado mundial, las empresas buscan diferentes maneras de ganar participación de mercado y lograr mayores márgenes de rentabilidad. Dentro de las opciones que tienen las empresas para lograr lo mencionado anteriormente las fusiones y adquisiciones (F&A) son una estrategia importante. 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 las firmas que tuvieron más de cinco procesos de fusiones y adquisiciones entre el 2011 y el 2015 reportaron un retorno de inversiones de 10,5% durante dicho periodo, comparado con un 5,3% 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 a 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 and Bucerius, 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 la el vendedor de computadores número uno del mundo. (Forbes, 2015) Los gerentes de estas empresas deben estar conscientes de dichas diferencias en la imagen de marca de las compañías 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 las sensaciones de incertidumbre que pueden experimentar ciertos consumidores. (Kumar and Blomqvist 2004) En la literatura existe poco interés en la medición de cambios en el Brand Equity de las compañías después de un proceso de F&A es por esto que en esta investigación se diseñó un experimento en donde a través de un caso hipotético de un proceso de F&A se busca medir el cambio en el Brand Equity , que es un conjunto de activos y pasivos que generan valor para una compañía, 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. Se midieron los cambios en el Brand Equity de ambas firmas comparando el antes y el después de este concepto basándose en los tres constructos que lo componen que son: la calidad percibida, la asociación de marca y lealtad de marca. (Yoo, 2000)

El experimento como tal fue diseñado tomando como base la realidad colombiana, para estudiar no solo el efecto en el Brand Equity de ambas compañías sino también estudiar posibles efectos de país de origen y del etnocentrismo en las percepciones del consumidor sobre dicho proceso de F&A. 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 (John J. Wild, Kenneth L. Wild, Jerry C. Yhan, 2012), a su vez, el etnocentrismo es la visión de las cosas en las que el propio grupo es el centro de todo y todos los demás se escalan y se relacionan con referencia a ella, además esta visión es enfocada a consumidores que tienen en consideración la compra de bienes nacionales frente a foráneos. (Sumner, 1906)

Debido a que recientemente en Colombia la empresa Haceb, productora de electrodomésticos de origen colombiano y la empresa Whirlpool, de origen norteamericano se embarcaron en una alianza estratégica para la producción de lavadoras en una planta en Colombia. (El Tiempo, 2016) y con los resultados del pre-test se eligieron estas dos compañías para la formulación del experimento.

En el estudio se utilizaron las cinco clasificaciones del Brand Equity de Aaker (1991) en donde se establece que el Brand Equity es un conjunto de activos y pasivos que construyen el valor de la compañía y que cuatro activos del Brand Equity (lealtad de marca, conciencia de marca, calidad percibida, asociación de marca) son fundamentales para la generación de valor de esta misma.

Debido a que el Brand Equity es un concepto multidimensional, entonces diferentes investigadores han planteado varias maneras de medirlo, algunas incluyen los cuatro activos mencionados anteriormente, otras proponen centrarse solo en lealtad y asociación de marca, inclusive hay algunos que proponen crear el concepto conocimiento de marca basado en conciencia e imagen de marca. Sin embargo (Yoo, 2000) sugirió la 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. Es esta la utilizada en esta investigación.

La lealtad de marca debe ser 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. La calidad percibida es otra dimensión del valor de la marca que puede promover a los consumidores a escoger un producto u otro. Según (Aaker, 1991) es 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. (Aaker, 1991). 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. 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 and Li, 2008)

HIPÓTESIS

Una imagen de marca favorable tiene una influencia positiva en el comportamiento del consumidor hacia la marca traduciéndose en una mayor lealtad, mayor posibilidad de establecer un precio alto y un voz-a-voz positivo. Se ha descubierto 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, 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 and 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 and 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 marketing son críticos ya que atraer nuevos consumidores es significativamente más costo 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). Marcas con una imagen más favorable tienen a una mayor lealtad del consumidor (Johnson 2001) De esto 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

La calidad percibida es definida como la evaluación del comprador de la excelencia acumulada de un producto (Grewal, 1988). Hace referencia a las percepciones intangibles del consumidor sobre la calidad total o la superioridad de un producto o servicio. La información sobre señales intrínsecas como las características de la marca y otras 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 and 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 and Lindestad, 1998, Cretu and Brodie, 2007) Basado en esto la tercera hipótesis es la siguiente:

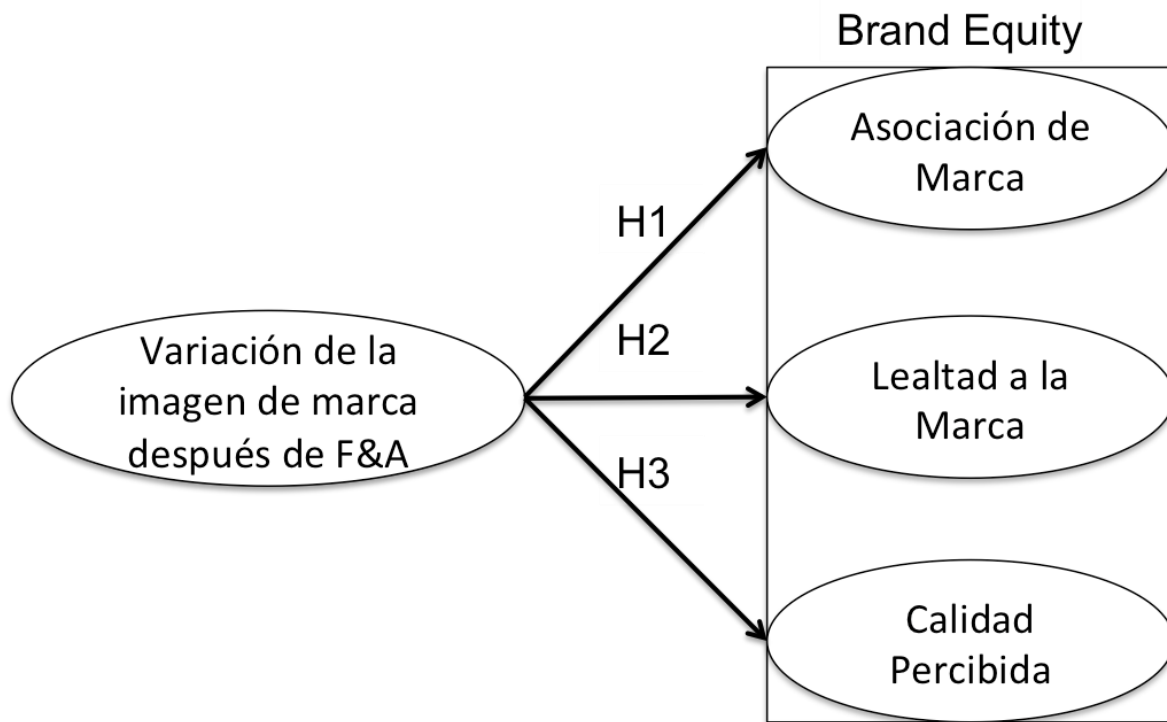
H3: Entre mejor sea la imagen de marca adquirida por una con una imagen inferior, mayor será el incremento en la calidad percibida

METODOLOGÍA

Diseño de la investigación

Esta investigación se realizó con el objetivo de medir la variación en el Brand Equity de dos marcas después de una fusión o adquisición sustentado en que dicho concepto se plantea como una construcción tridimensional como se muestra en la figura 1. Los constructos que la componen son la calidad percibida, asociación de marca y la lealtad a la marca. Este 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 será analizada como variable dependiente del proceso de fusión o adquisición. La unidad de análisis fue el consumidor individual, responsable de evaluar los constructos mencionados anteriormente.

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



Fuente: Elaboración propia

Pre-test

Como se mencionó en la introducción, el caso experimental se realizó utilizando dos marcas que actualmente comercializan electrodomésticos en el mercado colombiano. Sin embargo, 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 tenían una percepción de la calidad inferior, promedio o superior sobre los electrodomésticos producidos en un país determinado.

Para esto se realizó una encuesta en la 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. El estudio se realizó sobre 50 usuarios de electrodomésticos en la cual 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, Haceb, adquiriera la multinacional norteamericana Whirpool.

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

Instrumento de encuesta

El cuestionario realizado consta de tres partes. En la primera parte se realizan tres (3) preguntas introductorias en la cual se pretende identificar si el encuestado ha comprado alguna vez electrodomésticos y si conoce el origen de las marcas Whirpool y Haceb que serán utilizadas como objeto de estudio.

En la segunda parte del cuestionario, se clarifica que Haceb es una marca colombiana y que Whirpool 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 (22) afirmaciones en las que se incluyeron ítems para cada dimensión del Brand equity. Las medidas para las construcciones del valor de la marca se basaron en estudios previos (Aaker, 1991, 1996b, 1997, Yoo y otros, 2000, Yoo y Donthu, 2001, Pappu et al., 2006). Las medidas para la calidad percibida, fueron adaptadas por Aaker (1991), Yoo et al. (2000) y Pappu et al. (2006), incluyó cuatro ítems. Lealtad a la marca, según la adaptación de Pappu et al. (2006), incluyó dos ítems. Además, la asociación de marcas, adaptada por Aaker (1991, 1996a, b), Aaker (1997) y Pappu et al. (2006), incluyó cinco ítems. Cada afirmación debía asociarse a una escala de Likert de 5 categorías. En ellas se incluyó anclajes verbales de 1 a 5, donde 1 representaba “Totalmente en desacuerdo” y el 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 Whirpool por parte de Haceb. 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 Whirpool o Haceb. Es decir calificaron nuevamente su percepción de la marca adquiriente y de la marca adquirida.

Las preguntas de las dos primeras secciones era 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 Whirpool y en la otra la calificación de la empresa Haceb. Cada constructo superó el nivel sugerido de 0,7, con excepción de la asociación de la marca Haceb (0,641) que es aceptable. Es decir, todos los constructos son adecuados para esta investigación.

Muestreo

La encuesta fue aplicada directamente a 200 encuestados de forma aleatoria. Donde el total evaluaron ambas marcas antes del proceso de F&A pero solo 100 evaluaron la percepción de la marca Whirpool después de la F&A y los otros 100 sobre la marca Haceb. No se realizó un perfil demográfico de los encuestados ya que no se consideró que tuviera incidencia sobre los resultados. El cuestionario utilizado para recopilar datos contenía un diseño experimental sobre la unidad de análisis que fue el consumidor individual.

Procedimientos 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 M&A. En cada una de estas, se mide cada constructo para las dos marcas, siendo Whirpool la marca adquirida y Haceb adquisidora. Todos los valores de Cronbach eran más de 0,7, con excepción de la asociación de la marca Haceb (0,641) que es 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.

RESULTADOS DE LA PRUEBA T DE MUESTRAS PAREADAS

Se realiza 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.

Prueba de muestras relacionadas					
			Desviación típ.	t	Significancia
Par 1	BAW1 BAW2	-	0,7631	-2,044	0,044
Par 2	PQW1 PQW2	-	0,54594	-1,511	0,134
Par 3	BLW1 BLW2	-	0,804	-2,487	0,015
Par 4	BAH1 BAH2	-	0,9504	1,62	0,108
Par 5	PQH1 PQH2	-	1,01137	-3,065	0,003
Par 6	BLH1 BLH2	-	1,3131	0,19	0,849

Fuente:

Elaboración

propia

Se observa que la variación en la asociación de marca y en lealtad de marca fue significativa para la marca Whirlpool mientras que la variación en la calidad percibida no fue significativa. Así mismo, para Haceb 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 experimento demuestran que una empresa con una imagen de marca inferior puede mejorarla significativamente basándose en la adquisición de una marca con una imagen superior. En otras palabras, al adquirir una marca mejor, las empresas mejorarán la imagen inicial de su marca. En ese orden de ideas, se esperaba que se cumplieran las tres hipótesis H1, H2 y H3, pero en este caso, solo resultó significativa la variación positiva en la calidad percibida de Haceb. Este estudio también evaluó el efecto sobre la marca adquirida, por lo tanto, desde la perspectiva de Whirlpool, 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 y 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 uno con una imagen promedio.

Además, muchos 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 dependiendo de cuanto mejor sea el país de origen (Yasin et al., 2006, Pappu et al., 20). Esto se comprobó simulando la compra de Whirlpool por parte de Haceb, ya que esta se benefició de la imagen de marca de los electrodomésticos norteamericanos.

Implicaciones gerenciales:

Ante los retos de aumentar el reconocimiento y la cuota de mercado de una marca naciente, se pueden considerar las fusiones y adquisiciones como una de las estrategias más rápidas y efectivas. Mediante una F&A, el adquirente puede valerse de todos los activos de la empresa adquirida, incluidos los activos intangibles. 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
- Ching-Chi Lee, Cou-Chen Wu and Hsiang-Ming Lee, "Brand image strategy affects brand equity after M&A", *European Journal of Marketing*, Vol 45. 2011
- El Tiempo, David Alejandro Mercado. 26 de Agosto 2015. Recuperado: 10 Octubre de 2016. <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/planta-de-produccion-de-alianza-haceb-whirlpool-en-antioquia/16294096>
- Forbes, Doug Young. May 4 2015, Recuperado: 3 Noviembre de 2016. <http://www.forbes.com/sites/dougyoung/2015/05/04/10-years-after-ibm-buy-lenovo-looks-for-new-relevance/#55bec849769a>
- 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.
- *International Business the Challenges of Globalization*, Prentice Hall, Third Edition, John J. Wild, Kenneth L. Wild, Jerry C. Yhan
- 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
- Wall Street Journal, Editor. September 5 2016. Recuperado el: 8 Septiembre de 2016. <http://www.wsj.com/articles/the-big-number-1473102280>
- 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.