



**Paula Álvarez-González<sup>1</sup>**  
Universidade de Vigo  
✉  
paula\_ag@uvigo.es

# Determinantes de la elección de una estrategia de marca tras la fusión/adquisición

Determinants of brand choice strategies after a merger/acquisition

84



**Carmen Otero-Neira**  
Universidade de Vigo  
✉  
cachu@uvigo.es

## I. INTRODUCCIÓN

Uno de los principales objetivos de las empresas es crecer de forma rentable; éste puede alcanzarse internamente, creando nuevos productos o ampliando el mercado meta, o externamente, a través de fusiones y/o adquisiciones (F/A) de empresas existentes. La globalización, los cambios tecnológicos, la desregularización, la liberalización de los mercados, así como el incremento de la intensidad competitiva ha hecho que el crecimiento a través de F/A sea, en la actualidad, una tendencia creciente (Vazirani, 2012).

Aunque la literatura suele utilizar ambos conceptos –fusión y adquisición– conjunta e indistintamente, no son la misma estrategia y difieren levemente una de otra (Kongpichayanond, 2009). Así, la adquisición implica que una empresa adquiere la propiedad y el control de otra de forma hostil o amistosa, mientras que la fusión implica la unión de los activos, recursos y capacidades de empresas dando lugar a otra nueva. En este caso, la integración de las empresas se realiza de mutuo acuerdo y con una colaboración

CÓDIGOS JEL:  
M31, G34

Fecha de recepción y acuse de recibo: 15 de octubre de 2013. Fecha primera evaluación: 8 de noviembre de 2013.  
Fecha de aceptación: 14 de julio de 2014.



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

En la actualidad las F/A son una alternativa estratégica de crecimiento en auge ya que permite integrar los recursos y capacidades de dos o más empresas, obtener sinergias y alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Aunque el motivo inicial para realizar una F/A no sea el de obtener una(s) determinada(s) marca(s), una de las cuestiones organizativas y de marketing más importantes que surge tras esta operación es la elección del nombre de la nueva entidad. Para crear y mantener este importante activo es importante entender adecuadamente el proceso de integración de las marcas y sus determinantes. Este trabajo, que combina la literatura de marketing con aquella sobre F/A, muestra evidencias de que el tipo de operación y el tamaño relativo influyen en la estrategia de integración de marca seguida tras la F/A.

### EXECUTIVE SUMMARY

Nowadays, the process of M/A is a booming strategic alternative for business growth because it allows resources and capabilities of two or more business to be integrated, synergies to be obtained and sustained competitive advantages to be achieved. Although the initial reason to make a M/A isn't to get a brand(s), one of the organizational and marketing issues that arises after a M/A is the choice of the name of the new entity. To create and maintain this important asset it is important to understand correctly the process of brand integration and its determinants. This work, which mix the literature of marketing and M/A, shows evidences that the type of transaction and size influences on the brand integration strategy after the M/A.

equitativa. Sin embargo, los términos fusión y adquisición se vienen utilizando indistintamente puesto que el resultado final es el mismo (Vazirani, 2012); esto es, la integración de recursos.

En un entorno tan competitivo e incierto como el actual es difícil que una empresa pueda poseer todos los recursos y capacidades necesarias para desarrollar una ventaja competitiva sostenible (Ortiz-de-Urbina-Criado et al., 2009). Integrar los recursos y capacidades de dos o más empresas a través de F/A parece la opción más viable para crecer y alcanzar ventajas sostenibles. En particular, el crecimiento a través de F/A permite a las empresas obtener sinergias derivadas del poder de mercado (e.g. Schweiger y Very, 2003), de

una dirección más eficiente (e.g. Kongpichayanond, 2009), o de un uso más rentable de los recursos (e.g. Meyer, 2008). Las sinergias se alcanzan cuando el valor de la empresa combinada supera la suma de las empresas de modo independiente. La búsqueda de sinergias a través de estrategias de F/A es común en prácticamente todos los sectores industriales (Ortiz-de-Urbina-Criado et al., 2009).

Por su parte, es ampliamente aceptado que las marcas son importantes activos intangibles que pueden contribuir al valor de la empresa (Wiles et al., 2012). Una de las decisiones más importantes en términos organizativos y de marketing que surge tras una F/A es qué productos y marcas (incluyendo la marca corporativa de la nueva entidad) representarán a la empresa tras la F/A. Cualquier decisión que concierne a las marcas de una empresa no sólo conlleva un alto riesgo de reputación, sino también numerosos costes (Ettenson y Knowles, 2006; Muzellec y Lambkin, 2006). El número de marcas en el portafolio de la empresa es un elemento estratégico que afecta significativamente a los costes empresariales (Morgan y Rego, 2009).

Entonces, decidir tras una F/A si mantener el nombre original de una o todas las empresas, crear una marca mixta o crear una marca nueva es una decisión estratégica que puede afectar significativamente al valor de la empresa combinada (Lambkin y Muzellec, 2008). Sin embargo, la literatura no ha prestado mucha atención al análisis de los factores que influyen en la elección de una u otra alternativa estratégica. En efecto, y aunque hay muchas investigaciones sobre F/A, su estudio desde en el ámbito del marketing no es muy abundante (Bauer et al., 2011). A pesar de que en los últimos años han empezado a surgir algunos trabajos que consideran a las marcas en el contexto

***Decidir tras una F/A si mantener el nombre original de una o todas las empresas, crear una marca mixta o crear una marca nueva es una decisión estratégica que puede afectar significativamente al valor de la empresa combinada***

de las F/A (Brooks et al., 2005; Jaju et al., 2006; Lambkin y Muzellec, 2008; Wiles et al., 2012), todavía hay muy poca comprensión sobre cómo debería gestionarse la integración de las marcas para crear y mantener este importante activo (M'Zungu et al., 2010).

Este trabajo, que se realiza desde una perspectiva de marketing, ayuda a comprender los procesos de integración de marcas tras la F/A, aspecto que es primordial incorporar en el análisis estratégico de la empresa (Kumar y Blomqvist, 2004). En concreto, analiza las decisiones de marca corporativa seguidas por empresas españolas que han llevado a cabo procesos de F/A entre 2004 y 2011 e indaga sobre los posibles elementos que han influido en esta decisión.

#### **PALABRAS CLAVE**

Integración, Marca, Fusión y Adquisición

#### **KEY WORDS**

Integration, Brand, Merger and acquisition

## **2. LA INTEGRACIÓN DE MARCAS EN F/A**

Aunque el motivo inicial para realizar una F/A no sea el de obtener una(s) determinada(s) marca(s), en todos los procesos de F/A es necesario tomar decisiones sobre aspectos relativos a las marcas (Jaju et al., 2006); no sólo en relación con la nueva marca corporativa, sino también sobre la estrategia para el conjunto de las marcas a nivel de unidad estratégica de negocio y a nivel de sus productos/servicios; es decir, en todos los niveles de la empresa (Vu et al. 2009). Se trata de una decisión vital (Brooks et al., 2005) para gestionar las percepciones del mercado y motivar a los grupos de interés interno de modo que alineen sus esfuerzos para el logro de sus nuevos objetivos comunes (Basu, 2006).

Existe un claro consenso en la literatura de marketing sobre el valor de la marca (Hooley et al., 2005) y su capacidad para ser fuente de ventajas competitivas (Capron y Hulland, 1999; M'Zungu et al., 2010). Una marca no sólo guía la formación de la imagen y expectativas de los consumidores, sino también, de posibles socios, accionistas, comunidad, empleados y público en general. Por ello, no es habitual que las empresas modifiquen sus marcas, a no ser que se produzcan fenómenos de cambio estratégico y/o estructural, tales como las F/A, que hagan necesaria la redefinición de la identidad de la empresa (Muzellec y Lambkin, 2006).

La literatura de marketing ha considerado tradicionalmente que tras una F/A, la empresa combinada se encuentra ante cuatro diferentes alternativas estratégicas en relación a la integración de sus marcas, que implican diferentes niveles de cambio (Basu, 2006; Bauer et al., 2011; Brooks et al. 2005; Vu et al., 2009). Estudios más recientes, como Gussoni y Mangani (2012), agrupan estas alternativas en dos:

estrategia conservativa y estrategia innovativa, en concordancia con el grado en el que se conservan o se eliminan las marcas de las empresas implicadas (Kernstock y Bexendorf, 2012).

- La estrategia conservativa supone pocos cambios en cuanto a la estrategia de marca a seguir tras la F/A, en donde la empresa combinada decide mantener todas o bien quedarse solo con una de las marcas ya existentes. En el primer caso, las marcas de las empresas participantes en la F/A permanecen invariables en el mercado tras la F/A (Bauer et al., 2011), lo que implica mantener un alto portafolio y, por ende, unos elevados costes de marca. En el segundo caso, la empresa opta por quedarse sólo con una y abandonar la(s) restantes. Esta opción suele utilizarse cuando las marcas sirven a segmentos de mercado similares, operan en los mismos mercados geográficos, o en aquellos procesos de F/A que tienen por objeto lograr una sinergia positiva para la empresa en su conjunto (Capron y Hulland, 1999). Sin embargo, en estos casos puede existir la sensación de que una marca es la ganadora y, en consecuencia, la otra, la perdedora (Brooks et al., 2005).
- La estrategia innovativa genera un mayor nivel de cambio ya que, en este caso, la empresa combinada adopta una marca conjunta o desarrolla una marca completamente nueva. La primera opción implica la utilización de una marca que retenga elementos de todas las marcas de las empresas implicadas. Esta alternativa es más probable en fusiones entre iguales o en entornos en los que las marcas individuales son consideradas iconos nacionales; la eliminación de alguna de ellas podría tener importantes repercusiones tanto internas como externas (Basu, 2006; Lambkin y Muzellec, 2008). Aunque esta marca híbrida muestra igualdad, el mercado puede interpretarla como falta de compromiso o falta de visión (Brooks et al., 2005), por lo que es común realizar esta opción como medida temporal y así gestionar el proceso de transición hacia la siguiente estrategia de forma gradual (Lambkin y Muzellec, 2008). La segunda alternativa supone un mayor nivel de cambio y consiste en el abandono de las marcas existentes para crear una marca nueva, totalmente diferente o basada en alguno de los elementos de las marcas previas, que señalice el inicio de una etapa: el comienzo de la empresa fusionada. Sin embargo, conlleva el riesgo de pérdida del valor de marca previamente construido (Bauer et al., 2011; Brooks et al., 2005; Jaju et al., 2006).



**Tabla 1. Alternativas estratégicas para la integración de marcas tras F/A**

ALTERNATIVA ESTRATÉGICA		EJEMPLO ILUSTRATIVO	
Conservativa	Estrategia Multi-marca	Adquisición de la compañía israelí Jajah por la española Telefónica (2009)	
	Estrategia de Marca única	Adquisición del banco inglés Abbey National (2004) y el Banco Real Brasileño (2007) por el Banco Santander	
Innovativa	Estrategia de Marca conjunta	Fusión por absorción de la empresa Anayak por la empresa Nicolás Correa S.A. (2006)	
	Estrategia de Marca nueva	Fisión pura entre Caixanova y Caixa Galicia en el 2010	

La elección de la alternativa estratégica más adecuada para la empresa combinada depende de múltiples factores como el tipo de operación, el tamaño relativo de las empresas implicadas y la distancia entre empresas (Bauer et al., 2011; Brooks et al., 2005; Lambkin y Muzellec, 2008) por su impacto potencial en los aspectos de marketing y en la estrategia de marca durante el proceso de F/A (ver **Tabla 2**).

Bauer et al. (2011) sugieren que la intensidad y cantidad de cambios que se producen en las marcas, y la consecuente elección de la alternativa estratégica para la integración, vienen determinados en gran medida por el tipo de operación realizada.

Desde el punto de vista legal, los procesos de combinación de empresas se pueden dividir en fusiones y adquisiciones; a su vez, las fusiones pueden ser puras o por absorción. Una fusión pura consiste en el acuerdo de dos o más empresas que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad; mientras que en una fusión por absorción una de las empresas implicadas absorbe el patrimonio de las demás. Por su parte, las adquisiciones se producen cuando una empresa compra la mayoría de las acciones de la otra. Pero, aunque es frecuente que la literatura sobre F/A utilice de forma indistinta los términos de fusión y adquisición (Kongpichayanond,

Tabla 2. **Antecedentes de la estrategia de integración de marcas en F/A**

ANTECEDENTE	INVESTIGACIÓN	PRINCIPALES APORTACIONES
Tipo de operación	Bauer et al. (2011)	El tipo de transacción debería ser considerado para la determinación de la estrategia de integración de marcas.
	Gussoni y Mangani (2012)	Las fusiones presentan distintas probabilidades que las adquisiciones en la adopción de una estrategia de integración de marcas u otra.
Tamaño relativo	Capron y Hulland (1999)	El tamaño relativo influye en la redistribución de los recursos de marketing como las marcas tras la F/A.
	Brooks et al. (2005)	El tamaño no resulta significativo como antecedente de la estrategia de integración de marcas.
	Homburg y Bucerius (2005)	El tamaño influye en la similitud entre las estructuras y por tanto, en las posibilidades de redundancias entre las empresas.
	Lambkin y Muzellec (2008)	El tamaño influye de forma significativa en la estrategia de integración de marca en el sector bancario.
Distancia	Brooks et al. (2005)	La elección de la estrategia de marca no está influida por la distancia geográfica.
	Lambkin y Muzellec (2008)	La distancia geográfica juega un rol importante en la decisión sobre las marcas tras la F/A.

Tipo de operación.

2009; Vazirani, 2012), parece oportuno analizar el tipo de operación en función de su consideración legal de un modo independiente puesto que, en el caso de las fusiones puras se crea una nueva sociedad y, por tanto, las empresas iniciales pierden su identidad, mientras que en las adquisiciones y fusiones por absorción el patrimonio de una empresa pasa a formar parte de otra sin que se produzca pérdida de identidad de las sociedades implicadas (Gussoni y Mangani, 2012). Esta argumentación sugiere que el nivel de cambio que se produce en las empresas implicadas varía en cada

caso y, por tanto, la estrategia de integración de marcas elegida. Así, se puede pensar que en las fusiones puras se opte por alternativas más innovativas que requieren un mayor nivel de cambio, mientras que en las fusiones por absorción y en las adquisiciones, que implican un menor nivel de cambio, se prefieran alternativas de integración de marcas menos complejas a priori.

### 2.1. Tamaño relativo de las empresas

Se ha afirmado que el tamaño relativo de las empresas implicadas es una variable importante para predecir la redistribución de recursos de marketing tras una F/A (Capron y Hulland, 1999; Gussoni y Mangani, 2012; Homburg y Bucerius, 2005).

En un estudio exploratorio Brooks et al. (2005) sugieren que la adopción de una estrategia de integración de marcas innovativa, que refleje la relativa igualdad de las empresas implicadas, es más probable cuando el tamaño de las empresas es similar. Mientras que, cuando la diferencia de tamaño es importante, se puede pensar que la empresa de mayor tamaño quiera asegurar que su marca es utilizada tras la F/A y se opte por una estrategia de integración más conservativa. Lambkin y Muzellec (2008) plantean que cuanto mayor es el tamaño relativo de alguna de las empresas implicadas, menor es la probabilidad de que la empresa más pequeña le redistribuya sus recursos. Y, en un estudio sobre la redistribución de las marcas, fuerza de ventas y pericia de marketing tras adquisiciones horizontales, Capron y Hulland (1999) demuestran que el tamaño relativo se relaciona con la transferencia de recursos de marketing de una empresa a otra. Esta argumentación se plasma en la propuesta de dos ideas: las estrategias innovativas se relacionan con empresas que poseen tamaños similares y las estrategias conservativas con empresas que poseen tamaños diferentes.

### 2.2. Distancia

Cuervo-Cazurra (2008) afirma que existen diferentes dimensiones de la distancia entre empresas que afectan al comportamiento de las organizaciones. Entre ellas podemos señalar la distancia geográfica y la distancia cultural. La primera se refiere a la localización de las empresas y la distancia física que las separa (Cuervo-Cazurra, 2008), es decir, si éstas pertenecen al mismo país de origen (F/A domésticas) o a países distintos (F/A internacionales). Por su parte, la distancia cultural representa las diferencias culturales y de identidad

de los países a los que pertenecen las empresas implicadas, y describe las diferencias en los niveles de poder, el individualismo vs colectivismo, la masculinidad vs la feminidad, la evasión de la incertidumbre y la orientación a largo plazo entre los países de origen de estas empresas (Hofstede, 2001).

En el estudio de la distancia entre empresas, la literatura en el ámbito de las F/A ha considerado únicamente su dimensión geográfica (Brooks et al, 2005), distinguiendo entre F/A nacionales y F/A internacionales. Autores como Lambkin y Muzellec (2008) en un estudio exploratorio realizado a partir de un análisis de casos en el sector bancario, evidencian que cuando la distancia geográfica entre las empresas implicadas en la F/A es grande -pertenecen a países distintos- la probabilidad de que las marcas sufran cambios importantes tras la F/A es menor.

Sin embargo, autores como Brooks et al. (2005) o Gussoni y Mangani (2012) no han podido verificar esta relación. Sus resultados inducen a pensar que para medir la distancia entre empresas se deben incluir otras dimensiones de la misma, como la distancia cultural entre los países/regiones de las empresas implicadas, ya que aunque dos empresas estén geográficamente distantes pueden mostrar igualdad cultural y viceversa. Por ejemplo, en España se pueden apreciar diferencias en términos culturales y de identidad significativas entre Comunidades Autónomas o regiones, pese a no existir distancia geográfica.

Se puede sugerir, entonces, que la distancia cultural puede ser un antecedente significativo que explique la elección de una estrategia de integración de marca. De este modo, cabe suponer que si la distancia cultural es pequeña la empresa combinada optará, en mayor medida, por una estrategia de tipo innovativo que muestre la relativa igualdad de las empresas implicadas, utilizando marcas conjuntas o nuevas marcas; por el contrario, si la distancia cultural es grande la nueva entidad elegirá una opción más conservativa para la integración de las marcas tras la F/A que refleje las diferencias culturales de las empresas que se combinan.

### **3. ANÁLISIS DE LOS DETERMINANTES DE LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARCA TRAS LA F/A**

Con objeto de entender los factores que influyen en la estrategia de integración de marcas tras una F/A, se ha procedido a realizar un análisis exploratorio a partir de datos de F/A horizontales

realizadas en España entre enero de 2004 y diciembre de 2011. El lapso temporal considerado, 2004-2011, busca que las empresas implicadas hayan tenido un tiempo razonable (como mínimo 2 años) para implantar la estrategia de integración de marcas tras la F/A, ya que es preciso tener en cuenta que la estrategia de marca inicial puede ser transitoria (Brooks et al., 2005; Lambkin y Muzellec, 2008).

El presente estudio se limita a F/A horizontales, es decir, aquellas que se producen entre empresas que operan en la misma industria ya que es, precisamente, en este tipo de operaciones en las que se generan duplicidades de recursos y marcas que se deben resolver durante la fase de integración (Vu et al., 2010). Esta elección es consistente con la afirmación de Homburg y Bucerius (2005, p. 100), quienes señalan que “una integración de marketing en esencia sólo aparece en F/A horizontales”. Para la identificación de los casos objeto de estudio, la operación de F/A, se ha recurrido al Boletín Oficial de los Registros Mercantiles y a la base de datos SABI. El conjunto de casos inicial se ha depurado hasta obtener una muestra de 86 operaciones de F/A horizontales realizadas entre pequeñas, medianas y grandes empresas en las que al menos una de las empresas implicadas es de origen español.

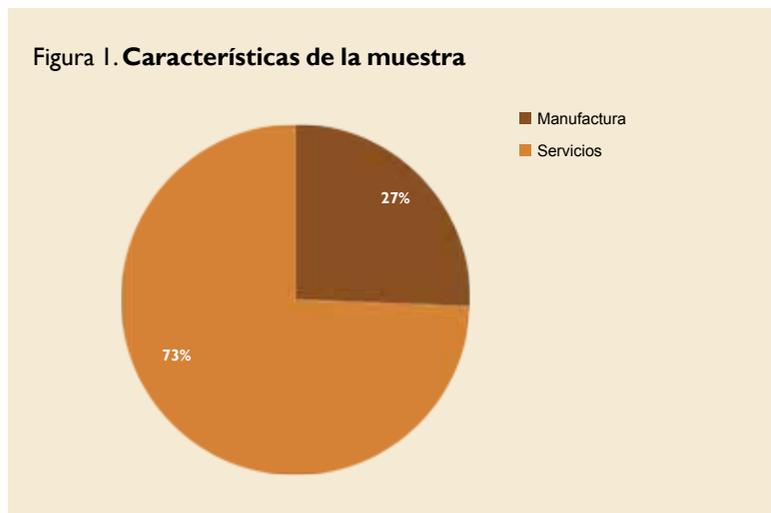
Una vez seleccionados los casos, se ha recogido la información relativa a las variables de interés (estrategia de integración de marcas, tipología de la operación, tamaño relativo, distancia geográfica y distancia cultural) acudiendo tanto a fuentes primarias (empresas) como secundarias (Oficina de Patentes y marcas, artículos de prensa, informes de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, del instituto de estadística o del IVIE).

Para la estrategia de integración de marcas se ha recogido información relativa al nombre corporativo, los símbolos y/o logotipos, así como los colores de las marcas corporativas de todas las empresas implicadas antes y después de la F/A clasificando la estrategia en dos categorías: conservativa o innovativa. En segundo lugar, se ha procedido a la clasificación de los casos en función de la tipología de la operación (fusión pura, fusión por absorción y adquisición). En cuanto al tamaño relativo se ha calculado, a partir de los datos del balance de situación, una ratio del volumen de activos (o empleados) de la empresa de mayor tamaño, respecto al volumen de activos (o empleados) de la empresa de menor tamaño identificando: tamaño grande si la ratio es mayor que 3 y tamaño similar si la ratio es igual



o menor que 3. El análisis de la distancia geográfica da lugar a dos categorías: próxima (F/A nacional) o distante (F/A internacional). Por último, para la distancia cultural se han identificado dos categorías: sí distancia cultural y no distancia cultural. Esta clasificación se ha realizado a partir de dos índices; en primer lugar, para las F/A internacionales se analizaron las puntuaciones de los países de origen en las 5 dimensiones de la distancia cultural (Hofstede, 2001). En segundo lugar, para las F/A nacionales se desarrolló un índice que permite medir la distancia cultural entre las distintas regiones de España. Este índice considera: la existencia de lengua propia, su grado de poder -medido a partir del producto interior bruto-, y su grado de desarrollo humano –medido a través del índice de mismo nombre.

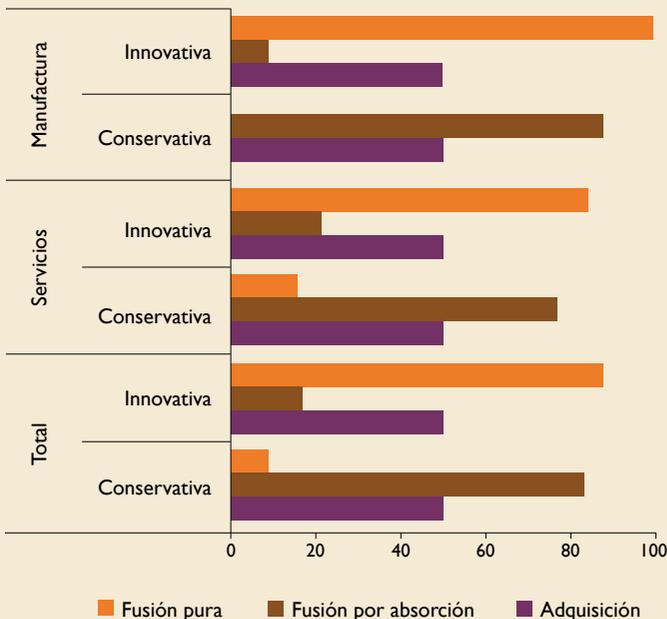
Con la finalidad de controlar los posibles efectos no capturados, se ha tenido en cuenta el sector al que pertenecen las empresas distinguiendo entre empresas de fabricación o manufactura y empresas de servicios. La muestra presenta un porcentaje elevado de empresas del sector servicios (**Figura 1**). Esta alta proporción de F/A en el sector servicios hace eco del importante proceso de reestructuración que está sufriendo el sector financiero derivado de la crisis económica, la desregulación y la necesidad de un tamaño relativamente grande para competir (Ortiz-de-Urbina-Criado et al., 2009), al tiempo que refleja la importancia del sector servicios en el mundo, donde representan el 70% del producto nacional bruto mundial (Cuervo-Cazurra, 2008).



Con objeto de conocer la relación y el efecto del tipo de operación, el tamaño relativo y la distancia en la elección de la estrategia de integración de marcas, se ha realizado un análisis de frecuencias y un contraste estadístico a nivel global y sectorial, distinguiendo entre manufactura y servicios. Los resultados del análisis se muestran en el **Anexo**.

Los datos obtenidos permiten afirmar que el tipo de operación está relacionado con la estrategia de integración de marcas independientemente del sector de actividad considerado (**Figura 2**), en línea con los resultados obtenidos en trabajos previos por Bauer et al. (2011) o Gussoni y Mangani (2012). En concreto, cuando las empresas llevan a cabo una fusión pura optan por alternativas estratégicas innovativas, mientras que cuando deciden realizar una fusión por absorción o una adquisición optan con mayor probabilidad por alternativas de tipo conservativa que suponen un menor nivel de cambio. Estos resultados apoyan la línea de pensamiento actual que argumenta que los conceptos de fusión y adquisición no

**Figura 2. Efecto del tipo de operación en la estrategia de integración**



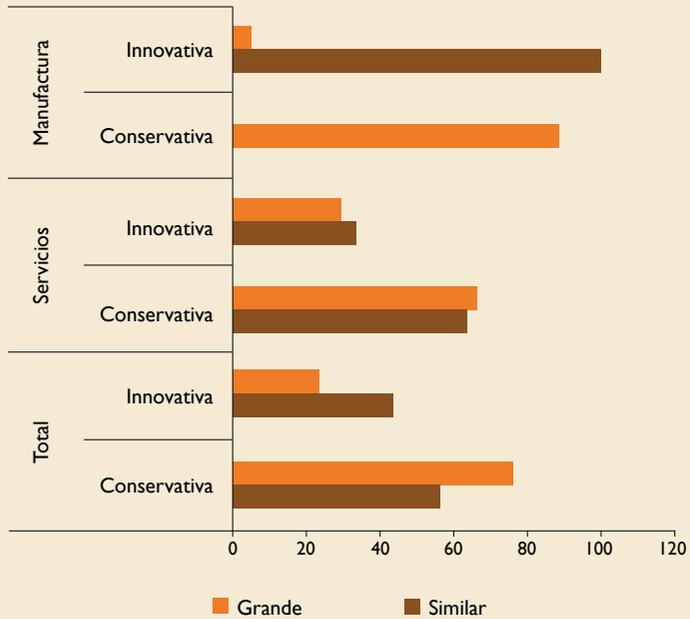
deben utilizarse indistintamente ya que no son la misma estrategia y, por ende, tampoco sus consecuencias (Kongpichayanond, 2009). En las fusiones puras, las empresas unifican sus activos, recursos y valores culturales de común acuerdo y buscan colaborar equitativamente, lo que se refleja en una nueva marca o una marca conjunta que representa una nueva era. Por el contrario, la fusión por absorción y la adquisición implican que una empresa absorbe el patrimonio o adquiere la propiedad y el control de otra/s y, en consecuencia, la empresa más fuerte demuestra su fortaleza imponiendo, entre otros activos, su marca; que en raros casos deja de existir tras la F/A.

En segundo lugar se confirma también la relación entre el tamaño relativo y la estrategia de integración tanto de un modo agregado como en el caso de las empresas de manufactura (Figura 3). En línea con los resultados de Capron y Hulland (1999) cuando las empresas que intervienen en la F/A difieren significativamente en tamaño optan, en mayor medida, por estrategias que suponen pocos

96



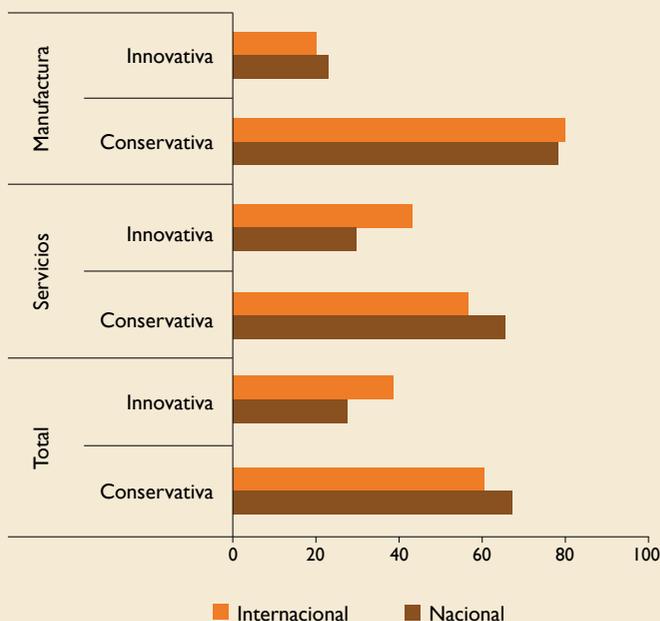
Figura 3. Efecto del tamaño relativo en la estrategia de integración

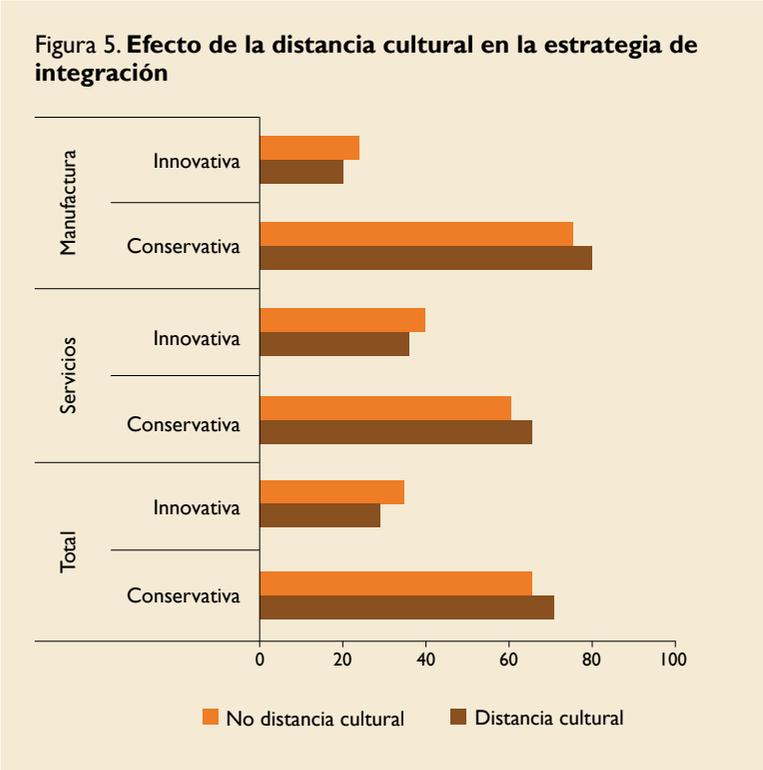


cambios para ellas; esto es, mantienen invariables las marcas o bien mantienen la marca de la empresa más fuerte para lograr con ello una sinergia positiva para la empresa combinada. Empero, el análisis por sectores indica, y contrariamente a los resultados obtenidos por Lambkin y Muzellec (2008) en el sector bancario, que esta relación solo se puede confirmar en el caso de empresas de manufactura. Se observa que cuando la diferencia de tamaño entre las empresas implicadas es pequeña, las empresas manufactureras optan por una estrategia innovativa que refleja la relativa igualdad entre ellas, mientras que si la diferencia de tamaño es grande, ésta se refleja en la utilización de una estrategia conservativa en la integración de marcas tras la F/A.

Por último, el análisis de los datos no permite comprobar la existencia de una relación entre la distancia y la estrategia de integración de marcas tras la F/A (**Figuras 4 y 5**) al igual que ocurrió en los trabajos de Brooks et al. (2005) y, más recientemente, en el de Gussoni y Mangani (2012).

**Figura 4. Efecto de la distancia geográfica en la estrategia de integración**





#### 4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA GESTIÓN EMPRESARIAL

El estudio de los recursos y capacidades de marketing en el ámbito de las F/A abarca numerosas dimensiones, una de las cuales es determinar la estrategia de marca a seguir tras la F/A. Aunque la fase de integración es crítica para el éxito de este tipo de operaciones, los directivos suelen prestar más atención a los aspectos legales, financieros y operativos mientras que los aspectos relacionados con la comunicación, la retención de los empleados, la integración de la cultura o de los valores y la decisión de marca, ocupan un lugar menos relevante. Sin embargo, es preciso que los gestores tengan en cuenta que decidir el nombre, signo o símbolo que va a identificar a la empresa combinada es una cuestión primordial, ya que influye significativamente en la consecución de los objetivos que se persiguen al realizar la F/A como la obtención de sinergias y la creación de valor.

Una F/A supone importantes retos, pero también crea una oportunidad de redefinir lo que la marca de la nueva empresa quiere

ser (Muzellec y Lambkin, 2006). Para ello, los gestores disponen de distintas opciones estratégicas (innovativa vs. conservativa) para la integración de las marcas de las empresas implicadas tras la F/A, que difieren en relación al grado en el que se mantienen o se eliminan dichas marcas y, en consecuencia, generan diferentes efectos en la empresa combinada.

En la elección de la estrategia de marca más adecuada, los gestores deben tener en cuenta diferentes factores y variables relacionadas tanto con las características específicas del acuerdo de F/A como de aspectos relativos a las empresas implicadas en él. En este sentido, nuestros resultados evidencian el rol del tipo de operación y el tamaño relativo de las empresas implicadas en esta decisión tan importante. Así, si el tipo de operación escogida es una fusión pura y/o el tamaño relativo de las empresas es similar, los resultados sugieren la elección de estrategias innovativas que reflejen la relativa igualdad de las empresas y permitan aprovechar la oportunidad de señalar el nuevo foco estratégico de la empresa combinada a través de una marca conjunta o de una marca nueva. Por el contrario, si se realiza una fusión por absorción o una adquisición, y/o cuando hay una gran diferencia en el tamaño de las empresas, los responsables de marketing deberían optar por estrategias más conservativas que permitan extraer las sinergias de las marcas previas o aprovechar los beneficios de la marca más fuerte.

Además de considerar estos aspectos, es crucial que los directivos reflexionen sobre otros como los costes de cada estrategia, el valor de marca o el capital cliente. En concreto, se recomienda a los directivos que consideren y analicen concienzudamente los pros y contras que suponen las diferentes opciones sobre la empresa combinada. Por ejemplo, es preciso tener en cuenta que la adopción de una estrategia conservativa y, particularmente la estrategia de marca única, permite reducir los costes e inversiones en publicidad y promoción y obtener sinergias en ingresos por un uso más eficiente de los recursos. Sin embargo, también supone el abandono y la pérdida del valor de marca que la empresa “perdedora” había generado a lo largo del tiempo, lo que podría afectar a la afinidad y lealtad de los empleados, clientes y otros grupos de interés y, en consecuencia, al resultado de la operación.

Aunque, en general, las F/A llevan a una reducción inicial en la fortaleza de la marca con independencia de la estrategia de integración seleccionada (Jaju et al., 2006), evitar o minimizar este

hecho es clave para el éxito de la operación. Para ello es fundamental que los directivos planifiquen adecuadamente la transición y tengan en cuenta en todo momento el impacto que la marca tiene en sus grupos de interés. Se sugiere que este proceso se haga de modo paulatino, unificando inicialmente los productos de las empresas participantes en la F/A, luego los logotipos y el diseño de envases y, finalmente, efectuar la integración de las marcas. De hecho, e independientemente de la estrategia de marca definitivamente elegida, se aconseja mantener inicialmente los nombres de las marcas implicadas en la F/A para dar tiempo a que los consumidores, empleados y demás grupos de interés, puedan ajustarse y adaptarse a este cambio. Asimismo, una adecuada comunicación de los cambios y la explicación de sus motivos ayudan en el desarrollo del proceso de transición y en la creación de una cultura positiva tras la F/A dado que reducen la probabilidad de que se produzcan problemas en la integración y, por ende, se pierdan las sinergias que se buscaba obtener con esta operación.

En definitiva, para alcanzar el éxito tras una F/A, se sugiere a los directivos que el proceso de integración considere los siguientes aspectos: decidir el nombre que identificará a la empresa combinada, formular la estrategia, implantarla y comunicar todos estos cambios al conjunto de grupos de interés. Este trabajo es, sin duda, un punto de partida para investigaciones futuras en el ámbito de las F/A y las marcas en nuestro país, en donde no existen apenas investigaciones que aborden esta temática a pesar de que ser un aspecto de importancia estratégica para las organizaciones. No obstante, su carácter exploratorio requiere de investigaciones futuras que permitan llevar a cabo análisis más profundos de las cuestiones planteadas.

**ANEXO**

**Análisis de frecuencias y contraste estadístico**

		TOTAL		SERVICIOS		MANUFACTURA	
		CONSERVATIVA	INNOVATIVA	CONSERVATIVA	INNOVATIVA	CONSERVATIVA	INNOVATIVA
Tipo de operación	Adquisición	50	50	50	50	50	50
	Fusión por absorción	82,5	17,5	78,9	21,1	89,5	10,5
	Fusión pura	11,1	88,9	14,3	85,7	0	100
Chi cuadrado		21,629		12,641		9,543	
Sig.		,000		,002		,008	
Tamaño relativo	Similar	56	44	63,9	36,4	0	100
	Grande	77,8	22,2	69	31	93,8	6,2
Chi cuadrado		3,630		,160		13,359	
Sig.		,057		,689		,000	
Distancia geográfica	Nacional	69,8	30,2	66,7	33,3	77,8	22,2
	Internacional	60,9	39,1	55,6	44,4	80	20
Chi cuadrado		,618		0,685		0,011	
Sig.		,432		,408		,915	
Distancia cultural	Sí distancia cultural	69,8	30,2	65,8	34,2	80	20
	No distancia cultural	63,6	36,4	60	40	75	25
Chi cuadrado		,353		,218		0,077	
Sig.		,552		,641		,782	

Los valores de la tabla se presentan en porcentajes.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Basu, K. (2006) "Merging brands after mergers", *California Management Review*, Vol. 48, núm. 4, p. 28-40.
- Bauer, F.A.; Matzler, K.; Wille, C. (2011) "Integrating brand and marketing perspectives in M&A", *Druid*, Dinamarca, junio, p. 15-17.
- Brooks, M.R.; Rosson, P.J.; Gassmann, H.I. (2005) "Influences on post-M&A corporate visual identity choices", *Corporate Reputation Review*, Vol. 8, núm. 2, p. 136-144.
- Capron, L.; Hulland, J. (1999) "Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View", *Journal of Marketing*, Vol. 63, núm. 2, p. 41-54.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008) "Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander", *Universia Business Review*, núm. Extra 17, p. 96-111.
- Ettenson, R.; Knowles, J. (2006) "Merging the brands and branding the merger", *MIT Sloan-Management Review*, Vol. 47, núm. 4, p. 39-49.
- Gussoni, M. y Mangani, A. (2012). Corporate branding strategies in mergers and acquisitions. *Journal of Brand Management*, Vol. 19, núm. 9, p. 772-787.
- Hofstede, G. (2001). Cultures consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across Nations. 2<sup>nd</sup> Ed. Sage Publications. California.
- Homburg, C.; Bucerius, M. (2005) "A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Postmerger Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 69, enero, p. 95-113.
- Hooley, G.J.; Greenley, G.E.; Cadogan, J.W.; Fahy, J. (2005) "The performance impact of marketing resources", *Journal of Business Research*, Vol. 58, p. 18– 27.
- Jaju, A.; Joiner, C.; Reddy, S.K. (2006) "Consumer evaluations of corporate brand redeployments", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, núm. 2, p. 206-215.
- Kernstock, J. and Brexendorf, T.O. (2012). Corporate Brand Integration in Mergers and Acquisitions – An Action Research-Based Approach, *Corporate Reputation Review*, Vol. 15, p. 169-178.
- Kongpichayanond, P. (2009) "Knowledge management for sustained competitive advantage in mergers and acquisitions", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 11, núm. 3, p. 375-387.
- Kumar, S.; Blomqvist, K.H. (2004) "Mergers and acquisitions: making brand equity a key factor in M&A decision-making", *Strategy & Leadership*, Vol. 32, núm. 2, p. 20-27.
- Lambkin, M.; Muzellec, L. (2008) "Rebranding in the banking industry following mergers and acquisitions", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 26, núm. 5, p. 328-352.
- M'zungu, S.D.M.; Merrilees, B.; Miller, D. (2010) "Brand management to protect brand equity: A conceptual model", *Journal of Brand Management*, Vol. 17, p. 605– 617.
- Meyer, C.B. (2008) "Value leakages in mergers and acquisitions: Why they occur and how they can be addressed", *Long Range Planning*, Vol. 41, p. 197-224.
- Morgan, N.A.; Rego, L.L. (2009) "Brand Portfolio Strategy and Firm Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 73, núm. 1, p. 59-74.
- Muzellec, L.; Lambkin, M. (2006) "Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity?", *European Journal of Marketing*, Vol. 40, núm. 7, p. 803-824.
- Ortiz-de-Urbina-Criado, M.; Montoro-Sánchez, M.A.; Guerras-Martín, L.A. (2009) "Fusiones/ Adquisiciones y acuerdos de cooperación en la Unión Europea durante el periodo 2000-2007", *Universia Business Review*, núm. 22, p.118-133.
- Schweiger, D.M.; Very, P. (2003) "Creating value through merger and acquisition integration", *Advances in Mergers and Acquisitions*, Vol. 2, p. 1-26.
- Vazirani, N. (2012) "Mergers and Acquisitions Performance Evaluation- A Literature Review", *Journal of Management*, Vol. 8, núm. 2, septiembre, p. 37-42.
- Vu, D.A.; Shi, Y.; Gregory, M. (2010) "Brand and product integration in horizontal mergers and acquisitions", *European Journal of International Management*, Vol. 4, núm. 1-2, p. 79-119.
- Vu, D. A.; Shi, Y.; Handy, T. (2009) "Strategic framework for brand integration in horizontal mergers and acquisitions", *Journal of Technology Management in China*, Vol. 4, núm. 1, p. 26-52.
- Wiles, M.A.; Morgan, N.A.; Rego, L.L. (2012) "The effect of brand acquisition and disposal on stock returns", *Journal of Marketing*, Vol. 76, núm. 1, p. 38-58.

---

## NOTAS

1. Autora de contacto: Universidad de Vigo; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; Campus Lagoas-Marconsende; 36310 Vigo – Pontevedra; España.

