

# La imagen e identificación de los clientes bancarios tras una fusión o adquisición

## Image and identification of bank customers after a merger or acquisition

PAULA ÁLVAREZ-GONZÁLEZ<sup>1</sup>

M<sup>a</sup> CARMEN OTERO-NEIRA<sup>2</sup>

*Universidade de Santiago de Compostela (España)*

*Universidade de Vigo (España)*

*Recibido el 9 de febrero de 2017, aceptado el 21 de junio de 2018*

*Publicado online el 25 de enero de 2019*

Nº de clasificación JEL: M310, G340

DOI: 10.5295/cdg.170740pa

### Resumen:

*Las fusiones y adquisiciones son una estrategia común en el sector bancario español, y las actividades y cambios que provocan tienen un importante efecto en la relación con los clientes de este tipo de entidades. Estos procesos suponen muchos cambios y muy rápidos que generan gran incertidumbre en los clientes, al tiempo que afectan significativamente a su percepción sobre la entidad, y, en particular, a su vinculación e identificación con la misma. Por ello, el objetivo de esta investigación es analizar el efecto de las fusiones y adquisiciones bancarias en la relación entre la variación de la imagen percibida por el consumidor sobre la entidad y la identificación de los consumidores con la misma, así como el rol moderador de las variables demográficas y variables de comportamiento bancario. A través de un modelo de ecuaciones estructurales y utilizando una muestra de clientes de entidades fusionadas en España, los resultados sugieren que los consumidores perciben un descenso en su identificación con la entidad explicado por la percepción de cambios en la actitud y comportamiento de la entidad y del personal así como por la comunicación que se produce durante y tras el proceso de fusión o adquisición. Además, se confirma el papel moderador del género y el nivel de educación de los consumidores en la relación entre la variación de la imagen y la identificación.*

### Palabras clave:

*Identificación corporativa, imagen, fusiones & adquisiciones, banca, efectos moderadores.*

### Abstract:

*Mergers and acquisitions are a common strategy in the Spanish banking sector. The activities and changes they cause have an important effect on the relationship with customers of this type of entities. These processes involve many and very fast changes that generate great uncertainty on the clients. At the same time, they signifi-*

---

1 Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Facultad de Administración de empresas. Avda. de Afonso X O Sabio, s/n. 27002 Lugo (España). p.alvarez.gonzalez@usc.es

2 Departamento de Organización de Empresas y Marketing. Facultad de C.C. Económicas y Empresariales. Avda. Lagoas Marcosende s/n 36310 Vigo (España). cachu@uvigo.es

cantly affect their perception of the entity, and, in particular, their connection and identification with it. Therefore, the objective of this research is to analyze the effect of bank mergers or acquisitions on the relationship between the variance in the perceived image of the entity by the consumer and the identification of consumers with it. Also, the moderating roles of the demographic variables and variables of bank behavior are analyzed. Through a structural equation model and using a sample of customers of merged entities in Spain, results suggest that consumers perceive a decline in their identification with the entity, explained by the perception of changes in the attitude and behavior of the organization and of the staff, as well as in the communication that occurs during and after the process of merger or acquisition. In addition, the moderating roles of gender of consumers and the level of education are confirmed.

**Keywords:**

*Corporate identification, image, Mergers & Acquisitions, banking, moderator effects.*

## 1. INTRODUCCIÓN

El marketing entiende la imagen corporativa como la “representación mental” de una organización en su audiencia, es decir, la idea que les viene a la mente cuando escuchan hablar de ella (Tran et al. 2015). En los últimos años, la investigación sobre imagen corporativa ha aumentado significativamente consciente de la importancia de la misma en la relación que se establece entre el cliente y la entidad (Bravo et al. 2010), del rol del efecto de la imagen en la satisfacción de los clientes (Andreassen y Lindestad 1998), de sus efectos en la retención y en la lealtad de los consumidores (Pintado y Sánchez 2013), así como de su vinculación con la identificación de los consumidores hacia la entidad (García de los Salmones et al. 2010).

La identificación del consumidor con la organización consiste en “el estado cognitivo de conexión y cercanía de un consumidor respecto a una empresa, generado como consecuencia de un proceso de comparación entre la identidad personal y la de la organización realizado por el consumidor, que percibiéndose compartiendo con la empresa los mismos rasgos, valores y atributos, empieza a definir su propio autoconcepto sobre la base de su relación con la misma (Bigné y Currás 2008, p. 14)”. A través de este proceso se generan vínculos entre los individuos y la empresa que les motivan a “comprometerse con la misma y esforzarse para ayudar a que la empresa logre sus objetivos (Ruiz y Marín 2008, p. 47)”. De hecho, la identificación es considerada como una variable con clara influencia en la satisfacción del consumidor (García de los Salmones et al. 2010), así como en sus comportamientos relacionales como la lealtad (Bhattacharya y Sen 2003; Ahearne et al. 2005; Bigné y Currás 2008), la intención de compra y de recomendación hacia otras personas (Bigné y Currás 2008; Papavasileiou et al. 2008) y en el deseo de establecer relaciones con la empresa a largo plazo (Bhattacharya y Sen 2003; Currás 2012), esenciales para el éxito de muchas organizaciones (Jones y Volpe 2010).

Las actividades de fusiones y adquisiciones (F/A) de empresas y los cambios que habitualmente provocan, por ejemplo, en las marcas que identifican a la entidad, en los canales de venta y distribución o en la disponibilidad de alternativas de compra, entre otros, suponen una “amenaza” a la imagen previa que tenía el consumidor de la entidad. Dada la vinculación entre la imagen de la empresa y la identificación del consumidor con la misma (Bigné y Currás 2008; García de los Salmones et al. 2010), las F/As supondrán también una “amenaza” a la identificación organizativa (Elstak et al. 2015).

Teniendo en cuenta la importancia tanto de la imagen como de la identificación para el buen funcionamiento de una entidad, resulta necesario entender cómo las F/As afectan a estas dos variables (Giessner 2011). Sin embargo, la literatura no ha prestado una gran atención a este aspecto, y aún se sabe muy poco sobre los mecanismos, variables y relaciones que explican el impacto de las F/As en la imagen y la identificación del consumidor (Papavasileiou et al. 2008). Por ello, el objetivo principal de este trabajo es analizar si, tras la F/A, la percepción de cambios en la imagen corporativa de la empresa afecta a la identificación del consumidor con la nueva entidad y, a su vez, entender la influencia de posibles variables moderadoras de esta relación.

Para alcanzar este objetivo se propone una investigación en el sector financiero español.

El sector financiero juega un rol importante en el desarrollo económico de un país. El elevado volumen de recursos que gestiona así como la relevancia de las funciones de

financiación, de movilización de recursos o de gestión y administración del ahorro lo han convertido en un sector estratégico dentro de la economía moderna (Bravo et al. 2011). Al tratarse de un sector de servicios, la identificación con la entidad es más habitual e significativa ya que, tal y como indican Ruiz y Marín (2008, p.53), “en el caso de los servicios existe contacto directo y personal con los empleados/as de la empresa y de este modo es más fácil conocer los rasgos característicos de la identidad de la organización”. Además, la gestión de la imagen corporativa es especialmente importante en este sector por las dificultades de diferenciación (Bravo et al. 2010; Bravo et al. 2011) y un elemento clave en los momentos de crisis y de reestructuración, como el actual, en el que las entidades financieras se enfrentan a un importante problema asociado a la falta de credibilidad, incertidumbre y desconfianza.

En los últimos años hemos asistido a nivel mundial a un importante proceso de reestructuración y consolidación del sector a través de F/As con el objetivo principal de adaptarse a los cambios del entorno derivados del proceso de desregulación, el progreso tecnológico, la desintermediación, la globalización de los sistemas financieros internacionales, los planes gubernamentales, la entrada de nuevos competidores o la crisis económico-financiera (DeYoung et al. 2009).

La importancia de la identificación del consumidor bancario, de la imagen de la entidad financiera en el consumidor así como la gran cantidad de procesos de F/A que han acontecido en los últimos años, hace del sector bancario un campo de estudio interesante para los propósitos de esta investigación.

El trabajo se estructura como sigue: en primer lugar se presenta el marco teórico de la investigación. En segundo lugar se propone un modelo conceptual para analizar el proceso de identificación de los consumidores tras la F/A y se presentan las hipótesis de investigación. En tercer lugar se muestra la metodología aplicada al estudio, se describen los resultados obtenidos y, finalmente, se presentan las conclusiones, limitaciones y líneas futuras derivadas de este trabajo.

## **2. MARCO TEÓRICO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS**

### **2.1. Identidad e imagen corporativa**

La identidad corporativa representa la esencia, la personalidad (Balmer 1998), el “ser” de la organización (Pintado y Sánchez 2013) compuesto por todos los aspectos propios de una empresa que interactúan entre sí distinguiendo a una organización de otra (Melewar 2003) como la historia, la cultura, la filosofía, la estrategia corporativa, la estructura de negocio, los productos/servicios que ofrece, el diseño corporativo o la comunicación. Por su parte, la imagen de una entidad se entiende como la preconcepción afectiva global del cliente y del resto de grupos de interés externos hacia la misma (accionistas, medios de comunicación, público en general, etc.) (Balmer 1998). Esta imagen se articula en torno a los sentimientos, creencias, ideas, valores e impresiones creados, combinados y ordenados mentalmente por los grupos externos durante un largo periodo de tiempo, para configurar su imagen global de la organización (Andreassen y Lindestad 1998; Balmer 1998; Melewar 2003; Bravo et al. 2010; García de los Salmones et al. 2010; Tran et al. 2015).

La identidad corporativa se ha concebido como algo interno y controlable por la organización, que se proyecta hacia los diferentes grupos de interés con los que se relaciona la empresa, con el objetivo de generar una impresión (imagen) de la organización (Currás 2010). Como se aprecia, ambos conceptos, identidad e imagen, aparecen interrelacionados. En concreto, y tal y como indica Currás (2010, p. 29), “las impresiones y percepciones de los públicos (imagen) se construyen sobre la comunicación de la organización (identidad); además, la imagen corporativa, en cierto modo, construye la organización en sí misma, por su propia lectura de esas impresiones externas”.

Entendemos, por tanto, que la identidad reside en la organización mientras que la imagen reside en la mente de los grupos de interés (Melewar 2003; Currás 2010) y desde esta perspectiva, la noción de imagen corporativa aparece como sinónimo de identidad percibida dado que la identidad corporativa proyecta la personalidad de la organización y provoca imágenes en sus públicos externos (Currás 2010). Con base en lo anterior y dado que el trabajo se centra en la perspectiva de uno de los grupos de interés de la empresa, los clientes, nos centraremos en el concepto de imagen corporativa tal y como es percibida por éstos.

La literatura sugiere que la imagen tiene diferentes y numerosas dimensiones ya que cualquier tipo de asociación tangible o intangible, positiva o negativa, es susceptible de formar parte de la imagen de una organización (Balmer 1998; García de los Salmones et al. 2010; Bravo et al. 2011; Pintado y Sánchez 2013). Al mismo tiempo, una organización no tiene una única imagen, sino un conjunto de ellas (Tran et al. 2015), la de cada individuo que ha tenido contacto con la organización a través de diferentes vías: experiencias, comentarios de amigos/as, conocidos/as, publicidad, comunicaciones, etc. (Pintado y Sánchez 2013); además, ésta es actualizada cada vez que el cliente experimenta un nuevo servicio.

Aunque los factores que forman la imagen varían a lo largo del tiempo y en función de la perspectiva analizada, los aspectos clave considerados por los consumidores parecen permanecer (Bravo et al. 2010). Existen numerosos aspectos que configuran la imagen corporativa como la apariencia visual, los sentimientos positivos, la actitud y comportamiento de la plantilla, de la dirección y de la entidad, la comunicación, la localización, la oferta de productos y servicios ofrecida, etc. (Bravo et al. 2010; Tran et al. 2015). De todos ellos, en este estudio consideramos aspectos de la imagen de la empresa que tienen potencial para favorecer la identificación (Marín y Ruiz 2007), como la actitud y comportamiento de la empresa y del personal o la comunicación; y, dado que la reestructuración ha afectado profundamente al número y localización de las entidades bancarias consideramos importante incluir el papel de la localización por su potencial efecto directo y positivo en la impresión y actitud de los consumidores (Bravo et al. 2010).

Entonces, para este trabajo, la imagen corporativa vendrá configurada por:

(1) Actitud y comportamiento de la organización. El comportamiento de la organización recoge las distintas acciones y prácticas de la empresa en responsabilidad social corporativa (RSC) o las políticas de contratación. La literatura sugiere que la imagen corporativa está estrechamente ligada al concepto de RSC (Bravo et al. 2010; Bravo et al. 2011; Pérez-Ruiz y Rodríguez del Bosque 2015). Se trata de actividades o prácticas de gestión éticas y acciones a favor del desarrollo y mejora de la sociedad (medio ambiente, obras sociales, benéficas y culturales, sociedad en general, etc.) (García de los Salmones et al. 2010; Bravo et al. 2011).

(2) Actitud y comportamiento de los miembros de la organización. El comportamiento de la plantilla y de la gestión de la entidad incluye aspectos relacionados con su amabilidad, simpatía, disponibilidad y profesionalidad (Bravo et al. 2011; Tran et al. 2015).

(3) Comunicación corporativa (online y offline). La comunicación interna y externa sobre la misión, la visión, los valores, los cambios en la organización, el lanzamiento de productos/servicios, etc. a través de los distintos canales disponibles (Pintado y Sánchez 2013) es fundamental para formar la imagen de una empresa (Andreassen y Lindestad 1998; Pintado y Sánchez 2013; Tran et al. 2015).

(4) Localización, accesibilidad del consumidor a la entidad, instalaciones o cercanía; además de ser clave en la elección y la toma de decisiones en la contratación de un servicio, como por ejemplo, los servicios financieros, también podría ser considerada como un elemento clave en la imagen hacia la entidad (Bravo et al. 2010; Bravo et al. 2011).

## **2.2. Identificación del consumidor**

La investigación sobre identificación es sorprendentemente diversa y amplia (Ashforth et al. 2008, Currás 2010). Sin embargo, el concepto aún no ha sido desarrollado con suficiente profundidad. La identificación puede definirse como la percepción de pertenencia a una organización (Ashforth et al. 2008; Jones y Volpe 2010; Elstak et al. 2015), donde el individuo se define en términos de la organización de la que es miembro (Van Knippenberg et al. 2002). Es decir, se trata del vínculo emocional que se crea entre un individuo y una empresa cuando existe afecto y coherencia entre los rasgos, valores o atributos organizativos y los del individuo (Ahearne et al. 2005; Bigné y Currás 2008).

De este modo, la identificación de un individuo con una organización se basa en sus percepciones sobre las características esenciales o aquellas que definen a una organización, esto es, la identidad percibida (Bhattacharya y Sen 2003) que es comunicada a través de diferentes medios controlados o no por la organización. Así, la identidad percibida de la organización por el individuo puede crear una imagen fuerte que influye en el grado en que los miembros se identifican con ella. La literatura sobre identificación se ha centrado en un grupo específico, i.e. los empleados/as (Ej. Dutton et al. 1994). No obstante, la identificación con la organización también puede ocurrir en aquellos casos en los que no existe una “afiliación” formal con la empresa, como es el caso de los clientes (Bhattacharya y Sen 2003).

## **2.3. Desarrollo de hipótesis**

En los momentos de cambio organizativo, como en el caso de las F/As, la literatura sugiere que la identificación con la organización es crítica (Giessner 2011; Elstak et al. 2015). Tras una F/A, el objetivo es que la nueva organización sirva como la fuente básica de identificación y se pretende que los miembros se “des-identifiquen” con su organización previa, para volver a identificarse con la nueva organización (Gleibs et al. 2008). En este contexto, los estudios sobre F/As e identificación son escasos y se dirigen principalmente a los empleados/as (Ej. Van Knippenberg et al. 2002; Bartels et al. 2006; Van Dick et al. 2006; Giessner 2011; Elstak et al. 2015). En estos estudios, la F/A se identifica como una posible amenaza a la identidad de la organización (Van-Leeuwen et al. 2003; Bartels et al.

2006; Van Dick et al. 2006; Elstak et al. 2015). Esto se debe a que los cambios potenciales de la integración, normalmente, incluyen cambios en las características que definen la identidad (Van Knippenberg et al. 2002; Giessner 2011) como la misión, los objetivos estratégicos, el “ser” de la organización, la estructura, la estrategia y las actividades de RSC, los valores esenciales, los productos/servicios, las marcas y el nombre de la organización, el diseño corporativo, los canales de distribución, etc., que implican la disolución de la identidad previa y el paso a una nueva (Van-Leeuwen et al. 2003; Elstak et al. 2015).

Dada la interrelación existente entre los conceptos de identidad organizativa e imagen (Currás 2010) y su relación con la identificación del consumidor, cualquier cambio en la primera tendrá potencialmente consecuencias en las dos siguientes. Sugerimos, por tanto que la imagen representa la interpretación de los consumidores sobre la identidad que emite la empresa, y que cualquier cambio en ésta tendrá consecuencias en la identificación.

Con base en lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: La variación percibida en la imagen corporativa tras la F/A influye en la identificación de los consumidores hacia la nueva entidad.

Hipótesis 1a: La variación percibida en la actitud y comportamiento de la entidad tras la F/A influye en la identificación de los consumidores hacia la nueva entidad.

Hipótesis 1b: La variación percibida en la actitud y comportamiento de la plantilla tras la F/A influye en la identificación de los consumidores hacia la nueva entidad.

Hipótesis 1c: La variación percibida en la comunicación durante la F/A influye en la identificación de los consumidores hacia la nueva entidad.

Hipótesis 1d: La variación percibida en la localización de la entidad tras la F/A influye en la identificación de los consumidores hacia la nueva entidad.

El segundo objetivo de la investigación es examinar el rol de las características demográficas (género, edad, nivel educativo) (Pérez y Rodríguez del Bosque 2015) y de comportamiento bancario (número de productos contratados) como posibles variables moderadoras de la relación entre la variación de la imagen y la identificación tras la F/A.

La literatura previa apunta que las principales variables demográficas que influyen en la creación y construcción de la imagen del consumidor son el género, la edad y el nivel educativo (Bravo et al. 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque 2015).

El género es una variable determinante a la hora de explicar el comportamiento de un individuo como cliente de un banco (Bravo et al. 2010). Algunos autores sugieren que hombres y mujeres procesan la información de un modo distinto, evalúan la información sobre las empresas, productos y servicios de acuerdo a esas distinciones (Bravo et al. 2009; Pérez y Rodríguez del Bosque 2015) y actúan en consecuencia. Así, autores como Bravo et al. (2009) o Bravo et al. (2011) indican que las mujeres dan más importancia a aspectos relacionados con la calidad o hacen valoraciones más positivas de la imagen de entidades financieras en comparación con los hombres. Además, la literatura apunta que las mujeres suelen ser más reflexivas a la hora de evaluar los componentes de la imagen de la empresa (Pérez y Rodríguez del Bosque 2015). Por tanto, se espera que sea en el grupo de mujeres en el que los cambios en la imagen influyan de un modo mayor en la identificación con la nueva entidad. Por ello, se propone:

Hipótesis 2: El efecto de la relación entre la variación percibida en la imagen corporativa tras la F/A y la identificación será mayor en el grupo de mujeres.

Por su parte, la edad del consumidor también tiene un papel importante en el proceso de creación de la imagen (Pérez y Rodríguez del Bosque 2015) y en el procesamiento de la información que reciben (García de los Salmones et al. 2010). De modo que se sugiere que cuanto mayor es el individuo más limitada es su capacidad para procesar la información, para buscarla y utilizarla. Por tanto, se espera que sean las generaciones más jóvenes las que se muestren más receptivas a la información de la entidad bancaria necesaria para construir su imagen de la entidad y que ello incida de un modo mayor sobre su identificación con la misma (García de los Salmones et al. 2010). Por ello, se propone:

Hipótesis 3: El efecto de la relación entre la variación percibida en la imagen corporativa tras la F/A y la identificación será mayor en el grupo de jóvenes.

El nivel educativo de los consumidores también podría influir en la relación entre la imagen y la identificación. La literatura indica que las personas con mayor nivel educativo desarrollan una percepción más elaborada de los componentes de la imagen (Pérez y Rodríguez del Bosque 2015) y por tanto, se espera que sea en estos individuos donde los cambios en la imagen tras la F/A influyan de un modo mayor en la identificación con la nueva entidad. Por ello, se propone:

Hipótesis 4: El efecto de la relación entre la variación percibida en la imagen corporativa tras la F/A y la identificación será mayor en el grupo de personas con mayor nivel educativo.

En cuanto a las variables relativas a la relación que mantiene un consumidor con su banco, en este trabajo y a partir de la investigación de Currás (2012), se considera el número de productos o servicios contratados como indicativo de la frecuencia de contactos personales entre el consumidor y la entidad bancaria y que tiene potencial para influir en la identificación. Los consumidores adquieren uno o más productos o servicios bancarios para dar respuesta a sus necesidades de financiación, ahorro o inversión, entre otras. En este proceso y durante el tiempo durante el que se construye y se mantiene la relación con la entidad, todas las actividades de la misma tienen potencial para influir en las creencias y la imagen del consumidor en esa organización (Tran et al. 2015). En este contexto, cuanto mayor sea el trato (por ejemplo debido a que el consumidor tiene contratados varios productos o servicios bancarios) más probable es que el consumidor se sienta identificado con la entidad (Currás 2012) y, por tanto, mayor efecto tendrán las actividades de la misma, como la F/A, en su relación. Por todo ello, se propone:

Hipótesis 5: El efecto de la relación entre la variación percibida en la imagen corporativa tras la F/A y la identificación será mayor en el grupo de personas con mayor número de productos/servicios contratados con la entidad.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño de la investigación**

Esta investigación se basa en la realización de encuestas administradas a consumidores de entidades bancarias (bancos, cajas y cooperativas de crédito) que han participado en un proceso de F/A entre los años 2008-2014 en España. El proceso de recolección tuvo lugar entre junio y septiembre de 2015. En este proceso de recolección es impor-

tante tener en cuenta el potencial rol del tiempo que transcurre desde que se produce la F/A y el momento de recogida de los datos. La literatura sugiere que los efectos de la F/A sólo se pueden comprobar a medio o largo plazo. Así, con independencia de las medidas utilizadas, la evaluación de un proceso de F/A debe llevarse a cabo con un horizonte temporal suficiente que tenga en cuenta que el proceso de integración es largo (Kummer y Steger 2008) y permita que las consecuencias del proceso se manifiesten (Campa 2004; Bernad et al. 2009).

Aunque algunos trabajos indican que se necesitan alrededor de doce años para que el impacto de la F/A en el resultado pueda ser evaluado de forma fiable (Barkema y Schijven 2008), también es cierto que cuanto más lejano sea el momento en que se evalúa, más difícil será atribuir los resultados a la F/A ya que existen muchas otras variables con impacto en el rendimiento de la empresa (Colombo et al. 2007; Bernad et al. 2009; Dauber 2012).

Por el contrario, si se determina un horizonte temporal demasiado corto, se corre el riesgo de evaluar el llamado “efecto luna de miel (Colombo et al. 2007, p. 206)” en el cual las F/As puede ser inmunes a los resultados negativos.

Por todo ello, en nuestro caso, siguiendo a Cording et al. (2008) se ha establecido un periodo mínimo de dos años desde que se inicia el proceso de F/A hasta el momento en que se recogen los datos. Para aquellos casos en que el tiempo transcurrido es menor, previo a la inclusión de encuestados/as a la muestra se comprobó, a través de un análisis documental, que el proceso de integración se había dado por finalizado por la entidad (noticias de prensa, comunicados, etc.) o bien, los principales cambios de marketing (productos, nombre de la entidad, cambios de personal y/o de oficinas, etc.) se habían producido. Con objeto de limitar que el paso del tiempo dificultara atribuir los resultados a la F/A, en el cuestionario se reiteraba que las respuestas se referían al funcionamiento de la entidad bancaria tras la F/A y a los cambios percibidos consecuencia de estos procesos.

El diseño del cuestionario se basó en la utilización de instrumentos utilizados y validados en las investigaciones previas que fueron traducidos y adaptados al español, reformulando algunos ítems para asegurar su validez y fiabilidad.

En primer lugar, los encuestados/as debían indicar cuál era su entidad bancaria principal antes de la F/A y cuál es su entidad actual. Una vez identificado el proceso de F/A y las dos entidades implicadas, los encuestados/as debían contestar a las preguntas relacionadas con su percepción de la imagen y su identificación con la entidad bancaria tras la F/A.

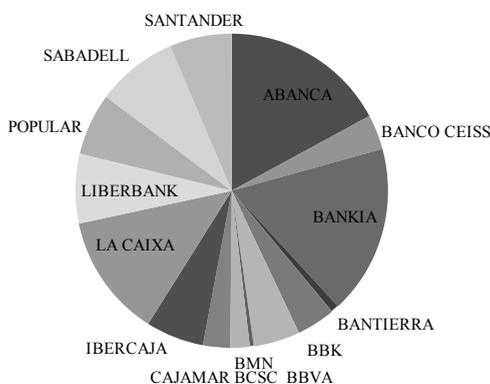
El diseño de los ítems para medir la variación percibida en las dimensiones de la imagen se basa en trabajos previos (Kato 2012; Kato y Schoenberg 2012). De este modo, en el cuestionario los entrevistados/as debían comparar a través de una escala tipo likert (7 puntos) el grado de mejora o empeoramiento de las dimensiones de la imagen de su entidad bancaria tras la F/A y antes del proceso. Para la medida de la percepción sobre la comunicación durante el proceso de F/A y el sentimiento de identificación los entrevistados/as debían valorar en una escala tipo likert (7 puntos) su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones propuestas. También se recogieron datos relativos a otras características socio-demográficas de los individuos como la edad, género, nivel de educación y el número de productos contratados con su entidad antes de la F/A.

### 3.2. Muestra

Para la obtención de la muestra se ha seguido un método de muestreo no probabilístico intencional, esto es, el investigador utiliza su criterio para seleccionar a los miembros de la población que puedan generar muestras fiables (Hair et al. 2010). La elección de este método se justifica por su sencillez y su consumo menor de tiempo y recursos. Además, la utilización de un método probabilístico en esta investigación implicaría la obtención de una lista de clientes de todas las entidades financieras que han participado en un proceso de F/A (lo que resultaría poco realista y prácticamente imposible). Tras la recolección de la información se han obtenido 275 cuestionarios de clientes de entidades (bancos, cajas de ahorro, cooperativas de crédito) que se han fusionado en los últimos años (figura 1), de los cuales resultaron 251 válidos (Tabla 1).

Figura 1

#### Proporción de encuestados/as por entidad resultante de la F/A



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1

#### Ficha técnica de la investigación

Ámbito geográfico	Nacional (España)
Población	Clientes de los bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito que han realizado operaciones de F/A, de 18 o más años que residen en España.
Tamaño poblacional	N= 16.659.800 individuos (hogares que poseen una cuenta bancaria en España -Ine, 2015)
Método de muestreo	Muestreo no aleatorio intencional
Tamaño muestral	n=251 observaciones válidas
Método de obtención de la información	Encuesta electrónica
Fecha del trabajo de campo	Junio-julio 2015

Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados son hombres (55,4%). Con respecto a la edad, el 59% de la muestra tiene 40 o más años. El nivel de educación de la muestra es muy alto, donde un 60,2 % posee estudios de máster o doctorado y un alto porcentaje tiene contratados 3 o más productos (49,7%) con su entidad bancaria (Tabla 2).

Tabla 2

**Perfil de la muestra**

<b>Género (%)</b>	
Mujer	44,6
Hombre	55,4
<b>Edad (%)</b>	
Menor de 39 años	41,0
40-59 años	59,0
<b>Nivel de educación (%)</b>	
Sin estudios	0
Estudios primarios o secundarios	11,6
Estudios universitarios	28,3
Estudios de máster/doctorado	60,1
<b>Número de productos contratados con la entidad (%)</b>	
1 o 2	51,3
3 o más	49,7

Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Modelo de medida

La imagen corporativa desde el punto de vista del consumidor se define como la representación mental que este último tiene sobre la misma (Tran et al. 2015). Es decir, se analiza la percepción del consumidor sobre lo que la empresa dice y lo que hace (Bravo et al. 2011). Siguiendo la investigación de Bravo et al. (2011) para la elaboración de la escala de imagen corporativa se consideraron las dimensiones propuestas en la literatura: actitud y comportamiento de la organización, actitud y comportamiento de la plantilla y la dirección, comunicación y localización. De esta forma, la escala queda propuesta por 9 ítems a partir de los ítems sugeridos por investigaciones previas (ej. García de los Salmones et al. 2010, Bravo et al. 2010 para las variables relativas al comportamiento y actitud del personal y de la entidad, y la localización; y de Appelbaum et al. 2007, para la dimensión relativa a la comunicación) (Apéndice 1).

Por su parte, la identificación tras la F/A ha sido medida a través de 4 ítems adaptados de las investigaciones de Gleibs et al. (2008) y Giessner (2011): “Me siento identificado con la nueva entidad”; “Me veo como un miembro más de la nueva entidad”; “Estoy contento/a de pertenecer a la nueva entidad” y “Siento fuertes lazos que me unen a esta entidad”.

Los instrumentos de medida utilizados han sido sometidos al análisis de sus propiedades psicométricas y a su validación a través de un análisis factorial exploratorio (AFE) -mediante el paquete estadístico SPSS- y confirmatorio (AFC) -con la herramienta smart-PLS 2.0 (Ringle et al. 2005)-. De este modo, el análisis de las cargas factoriales confirma la unidimensionalidad de las escalas propuestas; el alpha de Cronbach supera ampliamente el valor mínimo de 0,7 y los valores de la fiabilidad compuesta superan el valor de 0,7, por lo que se confirma su fiabilidad (Hair et al. 2011); todas las cargas factoriales de todos los ítems que componen cada medida son significativas y el valor de la varianza media extraída (AVE) supera el valor de 0,5, por lo que se sugiere la existencia de validez convergente (Hair et al. 2011) (Tabla 3) y; por último, en todos los casos el valor de la AVE es mayor que las correlaciones al cuadrado, por lo que se descartan problemas de validez discriminante (Hair et al. 2011) (Tabla 4).

Tabla 3

**Análisis factorial confirmatorio. Validez convergente y fiabilidad de las escalas**

Variable latente	Ítems	Cargas factoriales	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza media extraída (AVE)
Actitud y comportamiento Entidad	COMP1	0,939	0,943	0,963	0,898
	COMP2	0,949			
	COMP3	0,955			
Actitud y comportamiento personal	PERS1	0,975	0,938	0,969	0,941
	PERS2	0,965			
Comunicación	COM1	0,969	0,922	0,962	0,927
	COM2	0,957			
Localización	LOC1	0,931	0,838	0,925	0,861
	LOC2	0,925			
Identificación	ID1	0,936	0,950	0,963	0,869
	ID2	0,916			
	ID3	0,947			
	ID4	0,931			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

**Validez discriminante**

	Actitud y comportamiento: Entidad	Actitud y comportamiento: personal	Comunicación	Localización	Identificación
Actitud y comportamiento: Entidad	0,898				
Actitud y comportamiento: Personal	0,170	0,941			
Comunicación	0,151	0,181	0,927		

Localización	0,217	0,144	0,070	0,861	
Identificación	0,376	0,218	0,245	0,161	0,869
Nota: Valores en la diagonal: AVE Valores por debajo de la diagonal: correlación al cuadrado					

Fuente: Elaboración propia.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. Análisis descriptivo

Sobre las variables utilizadas en el estudio, se presenta un análisis descriptivo. Los resultados obtenidos (apéndice 1) muestran que, comparado con antes de la F/A, los clientes se sienten menos identificados con su entidad bancaria. En concreto, la puntuación más baja la recibe la percepción sobre los lazos que unen al cliente con la entidad (2,56). Tras la F/A, de media, los clientes perciben un leve empeoramiento del compromiso de la entidad con la sociedad (3,36), con el medio ambiente (3,47), con la cultura (3,37) y en el número de oficinas de la entidad (3,86). Sin embargo, de media, perciben que el resto de aspectos, como el comportamiento del personal, su atención (3,94) y su amabilidad (4,12) y la proximidad de la entidad (4,07) se han mantenido más o menos igual tras la F/A comparado con la situación previa.

### 4.2. Comprobación de hipótesis

Para comprobar las hipótesis de investigación planteadas se ha desarrollado un modelo de ecuaciones estructurales. Este procedimiento se realizó mediante el programa smartpls 2.0 y el procedimiento bootstrapping (5000 submuestras), con objeto de valorar la precisión y estabilidad de las estimaciones obtenidas (Hair et al. 2011).

A través de la evaluación del signo (positivo o negativo), la magnitud y la significación de los pesos de la regresión (“Coeficientes estandarizados”) (Tabla 5) se confirma la relación propuesta entre la imagen y la identificación de los consumidores tras la F/A (Hipótesis 1). Sin embargo, la relación no ha podido ser comprobada para todas las dimensiones de la imagen. Esta relación se cumple fuertemente para la dimensión de actitud y comportamiento de la entidad tras la F/A (Hipótesis 1a) y la dimensión de comunicación (Hipótesis 1c); se cumple de forma moderada para la dimensión de la actitud y comportamiento del personal de la organización (Hipótesis 1b) y no ha podido ser verificada para la dimensión de localización (Hipótesis 1d). En la siguiente figura 2 aparecen las relaciones que han podido ser comprobadas.

Tabla 5

**Modelo estructural**

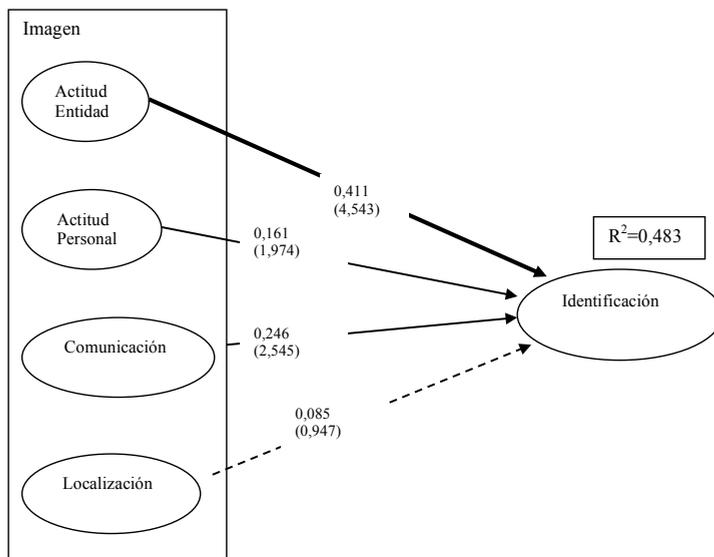
Relación	Coefficientes estandarizados	T-valor	p-valor	Contraste de hipótesis
Actitud entidad > identificación	0,411	4,543	0,000***	Sí (H1a)
Actitud personal > identificación	0,161	1,974	0,010**	Sí (H1b)
Comunicación > identificación	0,246	2,545	0,005***	Sí (H1c)
Localización > identificación	0,085	0,947	No sign.	No (H1d)
Identificación	R2 = 0,483			
***Significativo al 99%				
**Significativo al 95%				

Fuente: Elaboración propia.

Por último, se analiza la relevancia predictiva de las variables a través del método blindfolding (distancia de omisión 7) siguiendo el test de Stone y Geisser. En todos los casos el valor del estadístico  $Q_2$  es mayor que 0, por lo que se comprueba que el modelo posee relevancia predictiva (Hair et al. 2011).

Figura 2

**Modelo estructural**



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se analiza el papel de las posibles variables moderadoras (demográficas y de relación con la entidad). Las hipótesis de moderación (Hipótesis 2-5) intentan determinar bajo qué condiciones una relación entre variables se hace más fuerte, débil, desaparece o cambia de sentido por el efecto de la variable moderadora (Chin et al. 2003). El análisis de estas hipótesis se ha hecho a través de la moderación multigrupo (Lowry y Gaskin 2014). Para ello, la base de datos inicial ha sido dividida en función de las variables género (hombre vs mujer); edad (Menor de 39 vs 40 años o más); nivel de estudios (estudios primarios, secundarios o universitarios vs estudios superiores); número de productos/servicios contratados (1 o 2 vs 3 o más). A continuación, se analiza si existen diferencias entre los coeficientes calculados de cada una de las muestras contempladas y si éstas diferencias son estadística y significativamente distintas (Lowry y Gaskin 2014).

Los resultados del análisis de los efectos moderadores a través de la comparación multigrupo se incluyen en la Tabla 6. Basados en la significación del t-valor, los resultados muestran que el efecto entre la imagen y la identificación es significativamente distinto para hombres y para mujeres (Hipótesis 2). En concreto se observa una relación más fuerte entre la actitud de la entidad y la identificación tras la F/A en la muestra de mujeres, confirmando el efecto moderador de la variable género. También se ha comprobado el efecto moderador de la variable nivel de estudios (Hipótesis 4). En particular, el efecto de la comunicación durante el proceso de F/A en la identificación es mayor en el grupo de encuestados que poseen el nivel de estudios más elevado. Sin embargo, el efecto de la edad en la relación no ha resultado significativo (Hipótesis 3) ni ha podido confirmarse que un mayor trato modere la relación entre la variación de la imagen y la identificación (Hipótesis 5).

Tabla 6

**Análisis del efecto moderador**

	Muestra 1	Muestra 2	Significación efecto moderador		Contraste hipótesis
			t-valor	p-valor	
Género	Hombre	Mujer			
Tamaño muestral	112	139			
Hipótesis	Coeficiente estandarizado				Sí (H2)
Imagen > Identificación					
- Actitud entidad > identificación	0,175	0,550	2,945	0,004***	
- Actitud personal > identificación	0,169	0,137	0,272	0,785	
- Comunicación > identificación	0,295	0,215	0,260	0,548	
- Localización > identificación	0,234	0,021	1,637	0,103	
Edad	Menos de 39	40 o más			
Tamaño muestral	103	148			
Hipótesis	Coeficiente estandarizado				No (H3)
Imagen > Identificación					
- Actitud entidad > identificación	0,414	0,407	0,053	0,958	

- Actitud personal > identificación	0,097	0,207	0,921	0,358	
- Comunicación > identificación	0,277	0,2188	0,413	0,680	
- Localización > identificación	0,046	0,115	0,535	0,593	
Nivel de educación	Estudios primarios, secundarios o universitarios	Estudios superiores de máster o doctorado			
Tamaño muestral	100	151			
Hipótesis	Coeficiente estandarizado				Sí (H4)
Imagen > Identificación					
- Actitud entidad > identificación	0,540	0,3270	1,601	0,111	
- Actitud personal > identificación	0,193	0,131	0,502	0,616	
- Comunicación > identificación	0,075	0,364	1,918	0,056**	
- Localización > identificación	0,080	0,109	0,230	0,818	
Número de productos contratados	1 o 2	3 o más			
Tamaño muestral	129	122			
Hipótesis	Coeficiente estandarizado				No (H5)
Imagen > Identificación					
- Actitud entidad > identificación	0,396	0,421	0,209	0,835	
- Actitud personal > identificación	0,236	0,088	1,306	0,193	
- Comunicación > identificación	0,174	0,309	1,019	0,309	
- Localización > identificación	0,128	0,036	0,726	0,469	
***Significativo al 99%					
**Significativo al 90%					

Fuente: Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

En un contexto de marketing relacional, la imagen corporativa y la identificación se han convertido en dos variables clave en la relación que se establece entre una empresa y sus consumidores. Las F/As son estrategias más que habituales en la práctica empresarial para el crecimiento y la supervivencia de las entidades. Sin embargo, los cambios que suponen en la identidad y en la estrategia de la empresa, a menudo implican un cambio en la imagen percibida por el consumidor sobre la entidad creando incertidumbre y un descenso de la identificación con la organización fusionada. Este fenómeno es problemático porque un nivel bajo de identificación organizativa post-F/A tiene capacidad para “desorganizar” el proceso de integración (Giessner 2011, p. 1081) y, en definitiva, hacer fracasar el proceso de F/A.

Bien gestionada, una F/A ofrece un gran potencial para lograr valor y generar ventajas competitivas, sin embargo, una mala gestión puede provocar uno de los gastos más importantes para una empresa, que incluye, además, daños a los grupos de interés, entre los que se encuentran los clientes. Por ello, resulta clave entender qué variables son críticas

para los clientes y asegurar que la F/A de las empresas participantes no tenga un impacto adverso en ellas.

El objetivo de este trabajo es entender cómo las F/As afectan a la imagen, la identificación de los consumidores con la entidad y a la relación entre estas dos variables así como analizar la potencial influencia de diferentes variables moderadoras. Los resultados indican que tras la F/A, los consumidores perciben un leve empeoramiento de las dimensiones de la imagen comparado con la actuación previa de entidad, esto es, la responsabilidad de la entidad con el entorno, la atención personalizada del personal, la comunicación con los clientes durante el proceso de F/A y la localización de la entidad; igualmente, se aprecia también un descenso de su nivel de identificación con la nueva entidad fusionada. Pero son los cambios percibidos en la estrategia de RSC, en la actitud del personal y el papel de la comunicación los que explican las variaciones en el nivel de identificación de los consumidores tras la F/A. El efecto de la mejora o empeoramiento de la localización en la identificación no ha podido comprobarse. Este resultado está en línea con las investigaciones previas que no han podido cerciorar que la localización bancaria influya en la imagen del cliente (Bravo et al. 2010).

En cuanto a las variables sociodemográficas los estudios previos han demostrado y sugerido su papel en la formación de la imagen y la identificación. Basados en esta idea, se ha propuesto que la relación entre la variación en la imagen percibida y la identificación pueden ser moderadas por el género, la edad y el nivel de estudios. Los resultados indican que el género y el nivel de estudios son buenos moderadores de la relación, pero no ocurre lo mismo con la edad. En línea con las investigaciones previas se ha comprobado que las mujeres muestran una mayor sensibilidad hacia aspectos más emocionales ligados a la imagen corporativa como la responsabilidad social (Bravo et al. 2010) y esto tiene un influencia mayor en su identificación. En cuanto al nivel de estudios, los resultados indican que es en el grupo de personas con los estudios más altos donde el efecto de la comunicación de la empresa durante la F/A en la identificación es mayor. Estos resultados contradicen la literatura previa que, aunque reconoce el potencial papel del nivel de estudios en la formación de la imagen, no lo habían podido comprobar (Pérez y Rodríguez del Bosque 2015). El efecto moderador de la edad que no ha resultado significativo en este trabajo tampoco había podido ser contrastado en investigaciones previas sobre imagen y consumidor bancario (Pérez y Rodríguez del Bosque 2015). Respecto a la variable relativa al comportamiento bancario, su papel en la identificación planteado teóricamente en la literatura (Currás 2012) tampoco ha podido comprobarse en esta investigación.

En todo este proceso, los directivos y responsables de la entidad deben asegurarse de que la F/A es sensible a las relaciones de la empresa con los clientes, ya que estas relaciones son claves para el crecimiento y la rentabilidad futura de la entidad bancaria. Con objeto de mantener la identificación o que ésta no resulte dañada con la F/A, los encargados de la toma de decisiones deberían prestar atención a estos aspectos. Por ejemplo, resulta importante mantener la sensación de continuidad, esto es, la consistencia entre la identidad pasada y futura de la organización, el sentimiento de que la organización post-F/A es una continuación de la anterior. Mantener los logos, las estrategias e inversiones en RSC o la comunicación abierta y honesta, son algunos de los mecanismos útiles para mantener la identificación y compensar los cambios continuos en la identidad y la imagen durante la F/A, sobre todo para el segmento de mujeres. El nivel de identificación previa con la

entidad también podría actuar como un factor de impacto potencial en la identificación post-F/A. Así, Bravo et al. (2011) indican que los consumidores más identificados o comprometidos con una marca son los que variarán más su actitud hacia la misma si la empresa realiza cambios en ella.

## **6. LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS**

Una primera limitación del estudio se refiere a la falta de generalización de los resultados derivada de la elección de la muestra y del tamaño muestral ( $n=251$ ). Aún cuando la elección de realizar el estudio sobre una industria específica y un único país -el sector bancario español- sigue las sugerencias de las investigaciones previas para evitar la falta de poder de predicción en los modelos (ej. Tompkins y Hendershott 2012), esto supone una limitación para la generalización de los resultados. Como línea de investigación futura sería interesante incrementar el tamaño muestral con un número mayor de consumidores e industrias para mejorar esa falta de generalización de los resultados y para poder realizar un mayor número de análisis a los datos.

Una segunda limitación se refiere al diseño de la investigación, ya que se plantea de un modo retrospectivo. Este planteamiento se convierte en una limitación ya que se sustenta en la memoria de los individuos y en su capacidad para discernir o diferenciar entre los efectos de la F/A y los efectos que el entorno ha podido tener en el funcionamiento de la entidad. Aunque en el cuestionario se reiteraba que las respuestas se referían al funcionamiento de la entidad bancaria tras la F/A y a los cambios percibidos consecuencia de estos procesos, el momento temporal en el que se han producido las F/As bancarias coincidiendo con la crisis financiera, los problemas de solvencia y liquidez, confianza o los escándalos bancarios, “independientes” de la F/A también pueden haber condicionado e influido en las respuestas de los clientes.

En tercer lugar, los resultados, aunque interesantes deben ser tomados con cautela. Aunque la mayor parte de las hipótesis planteadas han sido comprobadas, las relaciones que incluyen las variables edad o el número de productos contratados no han mostrado el efecto esperado. Si bien es cierto que en la literatura previa, algunos autores no han encontrado diferencias significativas en el comportamiento de los clientes bancarios en función de estas variables sociodemográficas (Bravo et al. 2010; Pérez y Rodríguez del Bosque 2015), la no comprobación de estas hipótesis apunta a la necesidad de incluir otras variables en el estudio como podría ser el efecto del compromiso de los clientes con el sector bancario o los beneficios que obtienen en su relación con su entidad financiera.

Con relación a lo anterior y como posibles líneas de investigación futura, los consumidores son actores clave en los procesos de F/A con capacidad para abandonar la relación establecida con su entidad previa si no están conformes con la F/A afectando a las ventas y a los beneficios de la entidad fusionada. No obstante, la literatura no ha prestado suficiente atención a cómo las F/As afectan a los clientes y cómo éstos últimos reaccionan ante la misma creando una importante oportunidad de investigación. Por ejemplo, sería interesante analizar otros contextos de estudio (ej. Sector hotelero, sector aéreo, sector manufactura, etc.) así como otras variables como la satisfacción y la lealtad de los consumidores tras la F/A o las emociones de los clientes hacia la entidad fusionada.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahearne, M., Bhattacharya, C. B. and Gruen, T., 2005. Antecedents and consequences of customer-company identification: expanding the role of relationship marketing. *Journal of applied psychology*, 90 (3), 574. DOI: 10.1037/0021-9010.90.3.574
- Andreassen, T. W. and Lindestad, B., 1998. Customer loyalty and complex services. 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*, 9 (1), 7-23. DOI: 10.1108/09564239810199923
- Appelbaum, S. H., Lefrancois, F., Tonna, R. and Shapiro, B. T., 2007. Mergers 101 (part one): training managers for communications and leadership challenges. *Industrial and Commercial Training*, 39 (3), 128-136. DOI: 10.1108/00197850710742225
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. and Corley, K. G., 2008. Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34 (3), 325-374. DOI: 10.1177/0149206308316059
- Balmer, J.M.T., 1998. Corporate identity and the advent of corporate marketing. *Journal of Marketing Management*, 14 (8), 963-96. DOI: 10.1362/026725798784867536
- Barkema, H.G. and Schijven, M., 2008. Towards Unlocking the Full Potential of Acquisitions: The Role of Organizational Restructuring. *Academy of Management Journal*, 51 (4), pp. 696-722.
- Bartels, J., Douwes, R., Jong, M. and Pruyn, A., 2006. Organizational identification during a merger: determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17 (S1), S49-S67. ISSN 1045-3172
- Bernad, C., Fuentelsaz, L. and Gómez, J., 2009. El efecto del horizonte temporal en el resultado de las fusiones y adquisiciones: el caso de las cajas de ahorros españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, 18 (4), 49-68.
- Bhattacharya, C. B. and Sen, S., 2003. Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67 (2), 76-88. DOI: 10.1509/jmkg.67.2.76.18609
- Bigné, E. and Currás, R., 2008. ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*, tercer trimestre, 10-23. ISSN: 1698-5117
- Bravo Gil, R., Matute Vallejo, J. and Pina Pérez, J. M., 2010. Las asociaciones de la imagen como determinantes de la satisfacción en el sector bancario español. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 13 (43), 9-35. ISSN: 1138-5758
- Bravo Gil, R., Montaner Gutiérrez, T. and Pina Pérez, J. M., 2009. La imagen corporativa de la banca comercial. Diferencias entre segmentos de consumidores. *Universia Business Review*, 1 (21), 66-83. ISSN: 1698-5117
- Bravo, R., Matute, J. and Pina, J. M., 2011. Efectos de la imagen corporativa en el comportamiento del consumidor: Un estudio aplicado a la banca comercial. *Innovar*, 21 (40), 35-52. ISSN: 0121-5051
- Campa, J.M., 2004. Fusiones y Adquisiciones en Europa: Una asignatura pendiente. *Universia Business Review*, 2º trimestre, 12-19.
- Chin, W.W., Marcolin, B.L. and Newsted, P.R., 2003. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo

- simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Information systems research*, 14 (2), 189-217. DOI: 10.1287/isre.14.2.189.16018
- Colombo, G., Conca, V., Buongiorno, M. and Gnan, L., 2007. Integrating cross-border acquisitions: a process-oriented approach, *Long Range Planning*, 40, 202-222.
- Cording, M., Christmann, P. and King, D., 2008. Reducing Causal Ambiguity in Acquisition Integration: Intermediate Goals as Mediators of Integration Decisions and Acquisition Performance. *Academy of Management Journal*, 51 (4), 744-767.
- Currás Pérez, R., 2010. Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación. *Teoría y Praxis*, (7), 9-34.
- Currás Pérez, R., 2012. Antecedentes y consecuencias de la identificación del consumidor con la empresa: revisión conceptual y clasificación. *Cuadernos de Administración*, 25 (44), 93-115.
- Dauber, D., 2012. Opposing positions in M&A research: culture, integration and performance. *Cross Cultural Management*, 19 (3), 375-398.
- DeYoung, R., Evanoff, D. D. and Molyneux, P., 2009. Mergers and acquisitions of financial institutions: a review of the post-2000 literature. *Journal of Financial services research*, 36 (2-3), 87-110. DOI: 10.1007/s10693-009-0066-7
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. and Harquail, C. V., 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263. DOI: 10.2307/2393235
- Elstak, M.N., Bhatt, M., Van Riel, C.B.M., Pratt, M.G. and Berens, G.A.J.M., 2015. Organizational Identification during a Merger: The Role of Self-Enhancement and Uncertainty Reduction Motives during a Major Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 52 (1), January, 32-62. DOI: 10.1111/joms.12105
- García de los Salmones, M., Pérez Ruiz, A. and Rodríguez Del Bosque, I., 2010. El proceso de lealtad hacia un servicio financiero: Análisis comparativo en función de la edad. *XXII Congreso Nacional de Marketing AEMARK*, Santander, 48.
- Giessner, S. R., 2011. Is the merger necessary? The interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post-merger identification. *Human Relations*, 64, 1079-98. DOI: 10.1177/0018726711406979
- Gleibs, I. H., Mummendey, A. and Noack, P., 2008. Predictors of change in postmerger identification during a merger process: a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95 (5), 1095-1112. DOI: 10.1037/0022-3514.95.5.1095
- Hair, J.F., Bush, R.P. and Ortinau, D.J., 2010. *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*, 4ª ed. McGraw Hill Educación, México.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. and Sarstedt, M., 2011. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19 (2), 139-151. DOI: 10.2753/MTP1069-6679190202
- Jones, C. and Volpe, E. H., 2010. Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413-434. DOI: 10.1002/job.694
- Kato, J., 2012. *Customer reactions and competitive responses to mergers in a B2B service Industry*. Tesis doctoral, Cranfield University School of Management.
- Kato, J. and Schoenberg, R., 2012. Customer and competitor responses to mergers and acquisitions: An empirical investigation in the logistics industry. *En: Finkelstein, S., & Cooper, C.L., ed. Advances in Mergers and Acquisitions*, 11. Emerald, 157-182.

- Kummer, C. and Steger, U., 2008. Why merger and acquisition (M&A) waves reoccur: The vicious circle from pressure to failure. *Strategic Management Review*, 2 (1), 44-63.
- Lowry, P.B. and Gaskin, J., 2014. Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: when to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on professional communication*, 57 (2), 123-146. DOI: 10.1109/TPC.2014.2312452
- Marín Rives, L. and Ruiz de Maya, S., 2007. La identificación del consumidor con la empresa: más allá del marketing de relaciones. *Universia Business Review*, (13), 62-75.
- Melewar, T.C., 2003. Determinants of the corporate identity construct: a review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9 (4), 195-220. DOI: 10.1080/1352726032000119161
- Papavasileiou, E. Z., Swain, S. D. and Bhattacharya, C.B., 2008. Consumers' Reactions to Acquisitions of Socially Responsible Companies. *Advances in Consumer Research*, 35, 1015-1016.
- Pérez, A. and Rodríguez del Bosque, I., 2015. How customers construct corporate social responsibility images: Testing the moderating role of demographic characteristics. *BRQ Business Research Quarterly*, 18 (2), 127-141. DOI: 10.1016/j.brq.2014.04.003
- Pintado-Blanco, T. and Sánchez-Herrera, J., 2013. *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. ESIC Editorial.
- Ringle, C. M., Wende, S. and Will, A., 2005. *SmartPLS 2.0.M3*. Hamburg: SmartPLS, <http://www.smartpls.de>.
- Ruiz, S. and Marín, L., 2008. La identificación del consumidor con la empresa. Antecedentes e influencia sobre el comportamiento. *Revista Española de Investigación de Marketing*, 12 (2), 45-65.
- Tompkins, J. and Hendershott, R., 2012. Outside director-shareholder agency conflicts: evidence from bank consolidation. *Corporate Governance*, 12 (3), 378-391.
- Tran, M. A., Nguyen, B., Melewar, T. C. and Bodoh, J., 2015. Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18 (1), 86-114. DOI: 10.1108/QMR-05-2014-0046
- Van Dick, R., Ullrich, J. and Tissington, P. A., 2006. Working Under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a Merger. *British Journal of management*, 17 (S1), S69-S79. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2006.00479.x
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden, L. and de Lima, F., 2002. Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41 (2), 233-252. DOI: 10.1348/014466602760060228
- Van Leeuwen, E., Van Knippenberg, D. and Ellemers, N., 2003. Continuing and changing group identities: The effects of merging on social identification and in-group bias. *Personality and social psychology bulletin*, 29 (6), 679-690. DOI: 10.1177/0146167203029006001

## APÉNDICE 1

Tabla A1.1

### Descripción de los ítems de la investigación

Variable latente	Ítems	Descripción ítems	Media	Desviación típica
Actitud y comportamiento Entidad	COMP1	Comparado con antes de la F/A (siendo 1 mucho peor y 7 mucho mejor): Comp1. El esfuerzo que dedica a la realización de obras sociales, benéficas y culturales es...	3,37	1,59
	COMP2	Comp2. Su compromiso con el medio ambiente es...	3,47	1,38
	COMP3	Comp3. Su compromiso con la sociedad en general es...	3,36	1,55
Actitud y comportamiento personal	PERS1	Comparado con antes de la F/A (siendo 1 mucho peor y 7 mucho mejor): Per1. La atención personalizada que prestan los empleados/as es...	3,94	1,44
	PERS2	Per2. La amabilidad y cortesía de los empleados/as es...	4,12	1,40
Comunicación	COM1	Durante el proceso de F/A (siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo): Com1. Me he sentido adecuadamente informado/a sobre el efecto que tendría en mi relación.	3,16	1,73
	COM2	Com2. He sido informado/a a tiempo sobre los cambios venideros y sus efectos.	3,08	1,69
Localización	LOC1	Comparado con antes de la F/A (siendo 1 mucho peor y 7 mucho mejor): Loc1. El número de oficinas de la entidad es...	3,86	1,68
	LOC2	Loc2. La proximidad de la oficina a mi lugar es...	4,07	1,61
Identificación	ID1	Me siento identificado con la nueva entidad	2,86	1,70
	ID2	Me veo como un miembro más de la nueva entidad	2,59	1,64
	ID3	Estoy contento/a de pertenecer a la nueva entidad	2,83	1,61
	ID4	Siento fuertes lazos que me unen a esta entidad	2,56	1,64

Fuente: Elaboración propia.