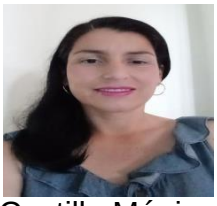
BRAND MANAGEMENT IN FAMILY SMEs VS. NON-FAMILY IN MEXICO

LA GESTIÓN DE MARCA EN PYMES FAMILIARES Vs. NO FAMILIARES EN MÉXICO


Maldonado Gonzalo


Reyes Edith


Castillo Mónica

RESUMEN
La gestión de marca en las Pymes familiares es un tema poco desarrollado en la literatura científica, por lo que el objetivo de este estudio es analizar la gestión de marca en las pequeñas empresas familiares vs no familiares del estado de Aguascalientes en México, mediante los aportes teóricos de Beck (2016), Lude y Prügl (2018) y Binz, Botero, Astrachan y Prüg (2018). La investigación es cuantitativa, se aplicó una encuesta, a gerentes y/o propietarios de una muestra de 300 empresas. Los resultados obtenidos muestran que las Pymes familiares tienen una mejor gestión de marca que las Pymes no-familiares.
PALABRAS CLAVE: Gestión de marca, Pymes familiares, Pymes no familiares, México.

ABSTRACT
Brand management in family Pymes is a little developed topic in the scientific literature, so the objective of this study is to analyze brand management in small family vs. non-family businesses in the state of Aguascalientes in Mexico, through contributions theorists of Beck (2016), Lude and Prügl (2018) and Binz, Botero, Astrachan and Prüg (2018). The research is quantitative; a survey was applied to managers and / or owners of a sample of 300 companies. The results obtained show that family Pymes have better brand management than non-family Pymes.
KEYWORDS: Brand management, family Pymes, non-family Pymes, México.

Fecha de recepción: mayo 2020
Fecha de aprobación: julio 2020

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.8401221

[1] Licenciado en Economía, Master en Marketing, Doctor en Marketing por la Universidad de Valencia (España). Profesor del Departamento de Mercadotecnia del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes (México), Secretario de Investigación y Posgrados. gmaldona@correo.uaa.mx ID ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8814-6415
[2] Licenciada en Sistemas Computacionales Administrativos, Master en Planeación con Acentuación en Mercadotecnia por la Universidad Autónoma de Coahuila (México). Profesora Investigadora de la Facultad de Mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Coahuila (México). edithreyesruiz@uadec.edu.mx ID ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3866-1264
[3] Licenciada en Administración, estudiante de la Maestría en Administración en el Centro de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. mony.castillojm@hotmail.com ID ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3330-8741

INTRODUCCIÓN

En la literatura científica del marketing, diversos investigadores, académicos y profesionales de la industria consideran que el desarrollo de una marca fuerte que sea agradable para los consumidores es esencial (Veloutsou & Delgado, 2019), ya que les permite a las empresas la introducción de nuevos o mejorados productos en los distintos mercados en los que participan (Keller, 2016).

Por ello, la gestión de marca es esencial en las empresas, pues permite que los consumidores puedan identificar las marcas de la compañía de entre todas las marcas existentes en el mercado (Davcik, Vinhas da Silva & Hair, 2015), y es considerada como una de las estrategias empresariales que tienen una fuerte influencia tanto en las empresas familiares como en las no familiares (Delgado & Fernández, 2016).

El problema con el proceso de gestión está representado por los métodos para la construcción y gestión de una marca en la mayoría de las empresas, sobre todo para las pequeñas y medianas (Pymes) (Lude & Prügl, 2018), por lo cual los expertos sugieren que la marca debe contener una serie de características que ayuden a la toma de decisiones estratégicas, y que ofrezcan un posicionamiento asociado con un grupo de consumidores para facilitar la relación marca-consumidor (Veloutsou & Delgado, 2019).

Sin embargo, para muchos clientes que consumen las marcas de las Pymes, sobre todo de las familiares, no les queda muy claro qué es lo que realmente representa la marca de sus productos, lo cual permite establecer que la marca debe ser un concepto en constante cambio, lo cual representa un alto nivel de complejidad para este tipo de empresas (Veloutsou & Guzmán, 2017).

En este sentido, es importante el análisis de la gestión de marca, tanto de las Pymes familiares como de las no familiares (Beck, 2016), ya que la gestión de marca es considerada como una de las condiciones esenciales que permiten a las empresas, sobre todo a las Pymes familiares, tanto una estabilidad en el mercado en el cual participan como la sobrevivencias de las mismas (Veloutsou & Delgado, 2019). Dada la importancia que tiene la gestión de marca en las empresas de cualquier tamaño, el objetivo del presente estudio es analizar la gestión de marca en las pequeñas empresas familiares vs no familiares del estado de Aguascalientes en México

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

GESTIÓN DE MARCA

Dada la complejidad y la naturaleza dinámica de las marcas, no es de sorprender que en la actual literatura científica del marketing existen tantas definiciones en relación con la marca autores como (Veloutsou y Delgado, 2019) escriben sobre ella, dado que puede ser percibida de manera diferente dependiendo de la audiencia a la que se expone, existe cierto consenso en que la marca debe representar una perspectiva interna de las empresas (Black y Veloutsou, 2017) por lo cual debe de definirse como "un conjunto de símbolos e imágenes asociadas que representan la parte esencial de las empresas y del equipo que da soporte a la marca, la cual aspira a crear y mantener una identificación con los consumidores" (Black y Veloutsou, 2017, p. 417).

En este sentido, una adecuada gestión de marcas puede ayudar a las empresas a generar ventajas competitivas (Guenther y Guenther, 2019). Por lo tanto, las marcas permiten a las empresas mejorar significativamente la reputación y generar un mayor nivel de ventas y utilidades en el mercado en el cual participan (Lin, Ansell, Marshall y Ojiako, 2019). La gestión de marca tiene relativamente un bajo nivel de riesgos asociados con la elección de entrar, mantener y terminar las relaciones con los principales socios comerciales de las empresas y con sus consumidores (Annes-ur-Rehman,Wong, Sultan y Merrilees, 2018), lo cual incrementa el nivel de confianza y de satisfacción de los consumidores (Viardot, 2017). En esta investigación se define la gestión de marca como el conjunto de estrategias con el objetivo de idear, seleccionar y organizar los elementos de una marca en función de crear, optimizar y mantener los valores de la compañía para comunicar un mensaje especifico a un grupo determinado y generar ventajas competitivas.

Adicionalmente, la gestión de marca ayuda a las empresas, particularmente a las Pymes familiares y a las no familiares, no solamente a mejorar su nivel de competitividad industrial, sino también a generar una barrera industrial contra sus principales competidores, lo cual permitirá obtener un mayor nivel de crecimiento y rendimiento financiero (Anees, Wong, Sultan y Merrilees 2018) dejando prácticamente de lado el análisis de la gestión de marca en las Pymes, aun cuando las Pymes representan el mayor porcentaje de empresas en cualquier país del mundo (Odoom, Narteh y Boateng, 2017). En general, la gestión de marca es mucho más compleja en las Pymes de lo que parece, dada la existencia de relaciones que tienen las Pymes con sus diversos proveedores, con un rango de demanda muy amplio y distintas expectativas entre ellos (Sheth y Sinha, 2015).

GESTIÓN DE MARCA EN LAS PYMES FAMILIARES

En un mercado altamente globalizado, los consumidores tienen un mayor nivel de empoderamiento para decidir la marca que desean comprar, de entre una diversidad de productos o servicios (Broniarczyk y Griffin, 2014; Camacho, De Jong y Stremersch, 2014), ya que la proliferación de marcas permiten que los consumidores tengan una amplia opción para tomar sus decisiones de compra (Shukla, Banerjee y Singh, 2016). Esto motiva a los empresarios a adecuar y/o generar nuevas estrategias empresariales que les permita crear una relación de largo plazo con sus clientes y consumidores, en ese sentido la gestión de marca en las Pymes familiares es considerada una de las mejores estrategias debido a que facilita el aumento del compromiso con los consumidores (Das, Agarwal, Malhotra y Varshneya, 2019).

La gestión de marca permite a las empresas la creación de ventajas competitivas sostenibles (Guenther y Guenther, 2019), por lo cual ayuda a las Pymes familiares a mejorar tanto su nivel de reputación como el incremento de las ventas y márgenes de utilidad (Lin *et al.*, 2019). Para efectos de esta investigación se asumirá que la gestión de marca en las Pymes familiares es un indicador importante para la medición de los niveles de riesgo asociados con el mantenimiento y permanencia de las relaciones con sus proveedores y consumidores (Anees *et al.*, 2018), lo cual incrementa la confianza de los consumidores y genera un elevado nivel de satisfacción en la empresa (Viardot, 2017).

Asimismo, la percepción que tengan los consumidores tanto de la marca de la empresa como de los productos o servicios, juega un papel fundamental en el compromiso de compra (Sudbury y Kohlbacher, 2016). Por ello, la gestión de marca que realicen las Pymes familiares, será un factor importante que determine la toma de decisiones y la evaluación de la marca por parte de los consumidores (Palihawadana, Oghazi y Liu, 2016), ciertamente tanto la experiencia de la marca como la construcción de esa imagen en la mente de los consumidores, puede generar mejores resultados y un compromiso a largo plazo en la preferencia de la marca ofrecida por las empresas familiares en comparación con las no familiares (Swimberghe, Astakhova y Wooldridge, 2014; Francisco, Semprebon y Prado, 2014; Morhart, Malär, Guevremont, Girardin y Grohmann, 2015).

Las Pymes familiares tienen ciertas características particulares que las diferencian de las Pymes no familiares (Basco, 2015), e incluso existen diferencias significativas entre las mismas Pymes familiares dependiendo de la región en la que se ubiquen (Karlsson, 2019). Además, hoy en día las Pymes familiares se han analizado desde diferentes perspectivas, tales como la sucesión (Chen, Liu, Yang y Chen, 2016), internacionalización y emprendimiento (Kraus, Mensching, Calabrò,

Cheng y Filser, 2016). Últimamente, la innovación (Kraiczy, Hack & Kellermanns, 2014; Hauck y Prügl, 2015), y el marketing (Gallucci, Santulli y Calabro, 2015), particularmente la gestión de marca (Beck, 2016; Binz, Botero, Astrachan y Prügl, 2018; Lude y Prügl, 2018), o una combinación de ambos (Covin, Eggers, Kraus, Cheng y Chang, 2016).

En este sentido, la gestión de marca permite a las Pymes familiares mejorar tanto su nivel de competitividad industrial y funcionalidad, como a la reducción de las barreras industriales establecidas por sus principales competidores (Lin *et al.*, 2019), incrementando con su nivel financiero (Anees *et al.*, 2018).

GESTIÓN DE MARCA EN LAS PYMES NO FAMILIARES

Las empresas que tienen una marca fuerte, sobre todo las Pymes no familiares, no sólo tienen resultados más favorables para sus grupos de interés, tales como consumidores y empleados (Davcik *et al.*, 2015; Dwivedi, Johnson y McDonald, 2015; Poulis y Wisker, 2016), sino también mejoran significativamente su nivel de rendimiento empresarial (Lin *et al.*, 2019). Por lo tanto, el desarrollo de una marca fuerte y la generación de una reputación empresarial favorable, se convierte en una de las actividades prioritarias de las empresas y sus principales socios comerciales (Keller, 2016).

En este contexto, de acuerdo con Veloutsou y Delgado (2019) una adecuada gestión de marca garantiza que las empresas, sobre todo las Pymes no familiares, puedan posicionar su marca en la mente de sus consumidores, promocionar la diferenciación de su marca y facilitar la expansión de la compañía a través de un incremento importante en el nivel de las ventas al introducir nuevos productos. Por estas razones, el desarrollo de una marca fuerte a través de una adecuada gestión de marca, se está convirtiendo en una de las actividades prioritarias de las Pymes no familiares (Keller, 2016; Chatzipanagiotou, Veloutsou y Christodoulides, 2016), lo cual les facilita operar adecuadamente en los mercados en los cuales participan (Christodoulides, Cadogan y Veloutsou, 2015).

Así, las Pymes no familiares están tratando de construir un fuerte compromiso y lealtad con sus consumidores, para que tengan una preferencia sobre sus marcas (Veloutsou, 2015; Osuna, Veloutsou y Morgan, 2017), y consideren sus productos como la mejor opción del mercado, ya que ello les permitirá obtener el flujo de ingresos para financiar la construcción de una marca fuerte (Davcik *et al.*, 2015; Nguyen, Dadzie, Davari y Guzmán, 2015). Por ello, la gestión de marca en las Pymes no familiares se fundamenta en mejorar la posición en la mente de sus consumidores, de tal manera que tengan no solamente un pensamiento positivo acerca de la marca de sus productos, sino que también se transforme en un mayor nivel de compras (Keller, 2016).

En este sentido, el fortalecimiento de la marca asociada a una adecuada gestión de marca, es un elemento importante que permite que las Pymes familiares que la han implementado tengan un incremento significativo en el nivel de rendimiento empresarial (Schultz, 2016). Además, la gestión de marca también puede ser considerada como una forma de proteger la propiedad intelectual de las Pymes no familiares, en términos de las características, símbolos y la identidad de la marca de los productos que da soporte a la toma de decisiones interna, precisamente porque proporciona resultados continuos y una alineación de la organización con la totalidad de las actividades que requiere la gestión de la marca (Saleem y Iglesias, 2016).

MATERIALES Y MÉTODOS

Para dar respuesta al objetivo de investigación se consideró pertinente la realización de un estudio en las Pymes familiares y no familiares del estado de Aguascalientes (México), tomando en cuenta el directorio empresarial del Sistema de Información Empresarial de México de este estado, el cual tenía registradas hasta el 30 de enero de 2018 alrededor de 1,427 empresas.

La técnica de recolección de información fue una encuesta, y el instrumento fue una escala aplicada a una muestra de 300 Pymes manufactureras seleccionadas por medio de un muestreo aleatorio simple, con un error máximo del ±5 y un nivel de significancia del 95%, la misma se realizó entre los meses de febrero a abril del 2018, ya que este tipo de medición proporciona un excelente balance entre la complejidad de las respuestas de los entrevistados y el análisis de la información (Bryman, 2016; Forza, 2016; Hair, Celsi, Money, Samouel y Page, 2016).

Asimismo, para la medición de la gestión de marca se utilizó la escala desarrollada por Baumgarth (2010), quien propuso que la gestión de marca es posible medirla a través de cuatro factores o dimensiones: *Valores* medidos por una escala de 5 ítems; *Normas,* medidas por una escala de 6 ítems; *Símbolos,* medidos por una escala de 4 ítems y; *Comportamientos,* medidos por una escala de 4 ítems.

Los ítems de los cuatro factores fueron medidos a través de una escala tipo Likert de 5 puntos donde 1 = Completamente en desacuerdo a 5 = Completamente de acuerdo. Además, se aplicó un Análisis Factorial Confirmatorio Multigrupo (AFCM) para evaluar la fiabilidad y validez de la escala de gestión de marca, utilizando para ello el método de máxima verosimilitud y el software EQS 6.2 (Byrne, 2006).

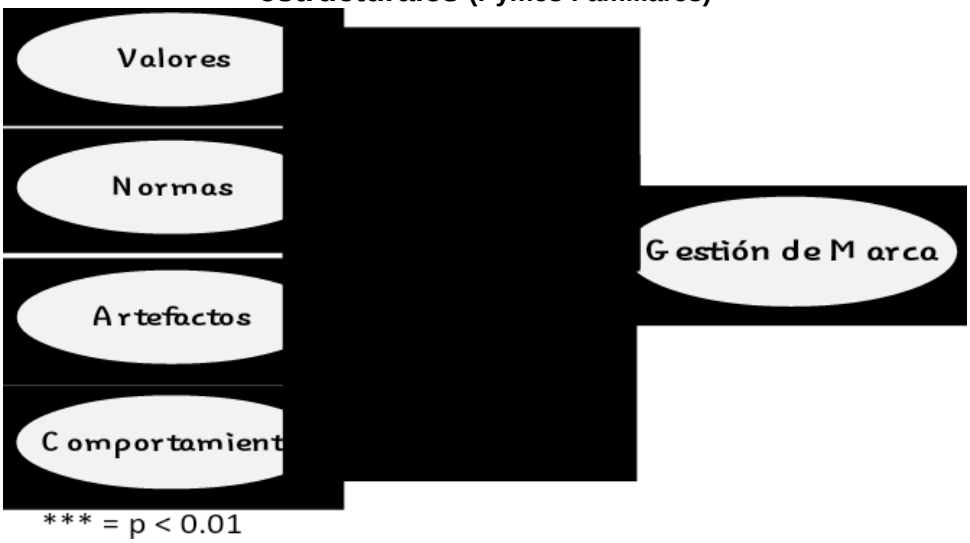
La fiabilidad fue medida a través del alfa de Cronbach y del Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC). Los resultados obtenidos de la aplicación del AFCM indican la existencia de un buen ajuste de los datos ($S\text{-}BX^2$ = 1,313.705; *gl* = 292; *p* = 0.000; *NFI* = 0.860; *NNFI* = 0.868; *CFI* = 0.887; *RMSEA* = 0.079), siendo los valores del

alfa de Cronbach y del IFC mayores a 0.7, lo cual demuestra la existencia de fiabilidad de la escala (Nunally y Bernstein, 1994; Hair, Anderson, Tatham y Black, 1995), todos los ítems de los factores relacionados son significativos ($p < 0.01$), el valor de todas las cargas factoriales estandarizadas son mayores a 0.6 (Bagozzi y Yi, 2011), y el Índice de la Varianza Extraída (IVE) de cada par de constructos tiene un valor mayor a 0.5 (Fornell y Larcker, 1981), lo cual indica que este modelo teórico tiene un buen ajuste de los datos evidenciando con ello la existencia de la validez convergente.

RESULTADOS

Para dar respuesta al objetivo de analizar la gestión de marca en las pequeñas empresas familiares vs no familiares del estado de Aguascalientes en México, se aplicó un modelo de ecuaciones estructurales utilizando el software EQS 6.2 (Byrne, 2006). Asimismo, la validez nomológica del modelo teórico de gestión de marca se analizó a través del test de la Chi cuadrada, en la cual se compararon los resultados obtenidos entre el modelo teórico y el modelo de medida, obteniendo resultados no significativos lo cual permite establecer una explicación de las relaciones observadas entre los constructos latentes. Los resultados obtenidos de la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales se presentan en las Figuras 1 y 2, e indican que el modelo teórico tiene un buen ajuste de los datos ($S\text{-}BX^2$ = 1,268.562; *gl* = 282; *p* = 0.000; *NFI* = 0.865; *NNFI* = 0.868; *CFI* = 0.891; *RMSEA* = 0.079).

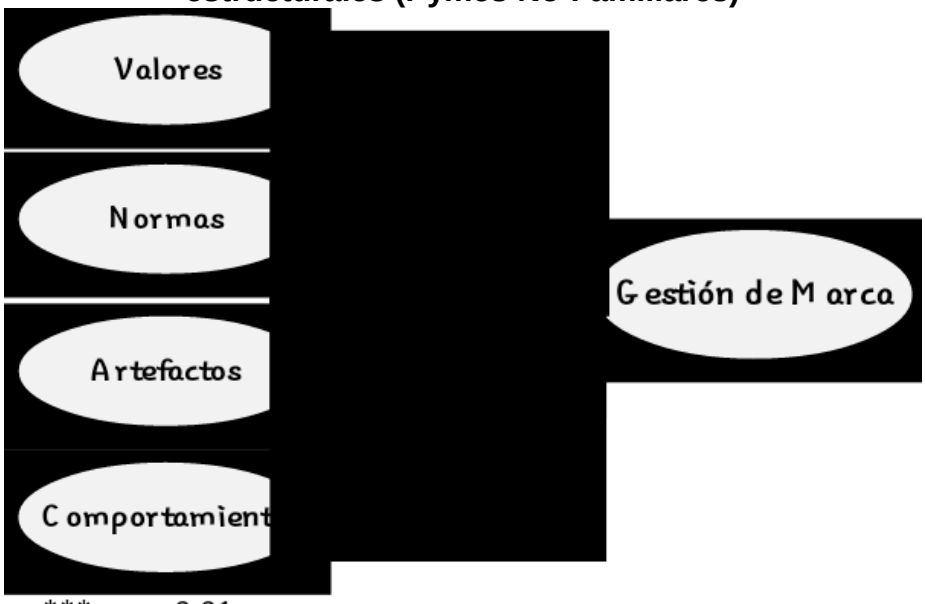
Figura 1. Resultados de la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales (Pymes Familiares)



Fuente: Elaboración propia (2020)

La figura 1 muestra los resultados de la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales de las Pymes familiares, y se puede observar que la gestión de marca de sus productos o servicios está orientada prácticamente en los valores, los símbolos y el comportamiento (0.335, 0.356, 0.316 respectivamente). Sin embargo, las normas (0.236) son los elementos que menos utilizan las Pymes familiares en la gestión de marca, es decir, comúnmente no utilizan un diseño corporativo de la marca, no se tiene una buena comunicación de la marca y no se tiene una persona encargada de la gestión de marca. Por el contrario, los símbolos (incorporación de elementos de la marca en uniformes del personal de la empresa y participación en ferias y exposiciones con stands de su marca), son el elemento que más se utiliza en la gestión de marca de sus productos o servicios.

Figura 2. Resultados de la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales (Pymes No-Familiares)



Fuente: Elaboración propia (2020)

En relación con la Figura 2, los resultados obtenidos de las Pymes No-Familiares, indican que la gestión de marca de sus productos o servicios se centra específicamente en los símbolos (0.406), es decir, se incorporan constantemente en los uniformes de todo el personal de las empresas los elementos de la marca de sus productos o servicios, y se tiene una participación activa con sus stands en las ferias y exposiciones dando a conocer sus marcas. Sin embargo, el igual que en las Pymes Familiares, las normas (0.185) son el elemento menos utilizado por las Pymes No-Familiares en la gestión de marca de sus productos o servicios, es decir, carecen de un diseño de marca corporativo, no tienen una buena

comunicación de la marca con sus clientes y consumidores, incluso no tienen una persona encargada de la gestión de marca de sus productos o servicios.

En este sentido, aun cuando los resultados de ambas figuras son similares, si es posible establecer la existencia de diferencias significativas en la implementación de las actividades de gestión de marca entre las Pymes Familiares y las No-Familiares, ya que las Pymes No-Familiares tienen una mejor gestión de marca que las Familiares, lo cual les permite que sus productos o servicios tengan una mayor preferencia entre los consumidores que aquellos productos o servicios ofertados por las Pymes Familiares.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos en este estudio tienen diversas implicaciones que son importantes establecer, en ese sentido las Pymes familiares y no-familiares establecidas en México analizadas en este estudio, generalmente no tienen un registro de su marca comercial. Por lo tanto, los gerentes de las pequeñas empresas deberán tener como objetivo prioritario el registrar la marca de sus productos o servicios, con la finalidad de ostentar los derechos de propiedad intelectual de la marca, para que los esfuerzos que están realizando en la eficiencia de la gestión de marca tenga los resultados esperados, y sus principales competidores no tengan la posibilidad de tanto imitar como comercializar productos o servicios totalmente iguales, inclusive con el mismo nombre y diseño de su marca comercial.

Una segunda implicación derivada de los resultados obtenidos es que las cuatro actividades que integran a la gestión de marca, tienen que ser consideradas tanto por las Pymes familiares como por las no-familiares, como parte de las actividades cotidianas que deben realizar las organizaciones, y no como una estrategia empresarial más, ya que ello les permitirá no solamente un mayor nivel de eficiencia en la gestión de marca de sus productos o servicios, sino también mejores resultados empresariales. De lo contrario, si los directivos de las Pymes familiares y no-familiares consideran la gestión de marca como una estrategia más de la organización, entonces los esfuerzos por mejorar este proceso se podrían diluir entre las diversas actividades que integran las estrategias empresariales de las Pymes, lo cual pondría en riesgo la propia sobrevivencia de las empresas en un mercado altamente competitivo.

Una tercera implicación de los resultados es que los directivos tanto de las Pymes familiares como de las no-familiares, tienen que generar una participación activa de todos los departamentos o áreas funcionales de la organización en las diversas actividades que integran la gestión de marca de sus productos o servicios, debido a que será indispensable para obtener los resultados esperados. Por lo tanto, la

colaboración y coordinación de las áreas funcionales en el desarrollo de las cuatro actividades de la gestión de marca, jugará un papel fundamental en la mejora significativa y eficiencia del nivel de gestión de marca de las Pymes familiares y no-familiares, por lo tanto les facilitará no solo la posibilidad de obtener más y mejores ventajas competitivas que sus principales competidores, sino además que sus distintos clientes y consumidores prefieran la adquisición de la marca de sus productos o servicios.

Finalmente, los directivos de las Pymes familiares y no-familiares tienen que promover en sus empleados la importancia que tiene tanto una eficiente gestión de marca de sus productos o servicios como del trabajo en equipo para obtener buenos resultados mediante la implementación de programas de capacitación, que son ofertados por organismos empresariales y dependencias gubernamentales, con la finalidad de mejorar las competencias del personal no solamente en las actividades que integran la gestión de marca, sino también en la atención eficiente de los requerimientos y necesidades de los consumidores.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en este estudio empírico permiten concluir sobre dos aspectos fundamentales. En primera instancia, es posible establecer que la gestión de marca implementada en las Pymes familiares es muy homogénea entre las cuatro actividades esenciales que la componen. Por lo tanto, es posible afirmar que los gerentes y/o propietarios de las Pymes familiares, tienen que destinar una parte importante de los recursos económicos y humanos para desarrollar las actividades de comunicación de la marca de productos o servicios ofrecidos, así como poseer una persona encargada del seguimiento y gestión de sus marcas, pues ello les permitirá no solamente mejorar significativamente el nivel de gestión de la marca, sino también la obtención de ventajas competitivas sobre sus principales competidores, mejorando con ello la preferencia de su marca por parte de los consumidores.

En segunda instancia, la gestión de marca que han desarrollado las Pymes no-familiares no es homogénea, es decir, no se gestiona de igual manera las cuatro actividades esenciales que la componen. Por lo tanto, es posible concluir que los directivos de las Pymes no-familiares tienen que readecuar la gestión de sus marcas y tratar de gestionar a la par y con el mismo grado de importancia los valores, normas, artefactos y comportamientos lo cual permitirá mejorar significativamente la gestión de marca de sus productos o servicios, de lo contrario algunas de las actividades primordiales que integran la gestión de marca, carecerán no solamente de un mayor nivel de desarrollo y gestión, sino también el destino de una menor cantidad de recursos económicos y humanos para su impulso (una comunicación efectiva con los consumidores y una persona

encargada de la gestión de las marcas), lo cual se puede traducir en un menor nivel de rendimiento empresarial.

En términos generales, es posible concluir que las Pymes familiares están más orientadas en la implementación de una gestión de marca más homogénea entre las cuatro actividades básicas que la componen, mientras que las Pymes no-familiares se concentran más en algunas actividades de la gestión de marca que les permita mejorar y posicionar no sólo la imagen de sus productos o servicios, sino también la reputación de la propia organización. Prueba de ello, es que los resultados demuestran que se han destinado mayores esfuerzos y recursos en el desarrollo de los *Símbolos* (participación activa en las ferias y exposiciones para mejorar la imagen de su marca), buscando con ello no solo la reducción de los tiempos para la introducción de su marca en el mercado, sino la aceptación y preferencia de la marca de sus productos o servicios, en comparación con aquellas empresas que representan su principal competencia en el mercado.

REFERENCIAS

Anees, M., Wong, H., Sultan, P & Merrilees, B. (2018). How brand-oriented strategy affects the financial performance of B2B SMEs. *Journal of Business and Industrial Marketing,* V (33) N (3), pp. 303-315.

Bagozzi, R & Yi, Y. (2011). Specification, evaluation and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science,* V (40) N (4), pp. 8-34.

Basco, R. (2015). Family business and regional development: A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, V (6) N (4), pp. 259-271.

Baumgarth, C. (2010). Living the brand: Brand orientation in the business-to-business sector. *European Journal of Marketing,* V (44) N (5), pp. 653-671.

Beck, S. (2016). Brand management research in family firms: A structure review and suggestions for further research. *Journal of Family Business Management,* V (6) N (3), pp. 225-250.

Binz, C., Botero, I., Astrachan, J.H. & Prügl, R. (2018). Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy,* V (9) N (1), pp. 3-15.

Black, I. & Veloutsou, C. (2017). Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity. Journal of Business Research, V (70) N (2), pp. 416-429.

Broniarczyk, S.M. & Griffin, J. (2014). Decision difficulty in the age of consumer empowerment. *Journal of Consumer Psychology,* V (24) N (4), pp. 608-625.

Bryman, A. (2016). *Social Research Methods.* (5th edition). Oxford: Oxford University Press.

Byrne, B. (2006). *Structural Equation Modeling With EQS, Basic Concepts, Applications, and Programming.* (2th Edition). London; LEA Publishers.

Camacho, N., De Jong, M. & Stremersch, S. (2014). The effect of customer empowerment on adherence to expert advice. *International Journal of Research in Marketing,* V (31) N (3), pp. 293-308.

Chatzipanagiotou, K., Veloutsou, C.& Christodoulides, G. (2016). Decoding the complexity of the consumer-based brand equity process. Journal of Business Research, V (69) N (11), pp. 5479-5486.

Chen, Y, Liu, H, Yang, Y & Chen, W. (2016). CEO succession in family firms: Stewardship perspective in the pre-succession context. *Journal of Business Research,* V (69) N (11), pp. 5111-5116.

Christodoulides, G., Cadogan, J. & Veloutsou, C. (2015). Consumer-based brand equity measurement: Lessons learned from an international study. International Marketing Review, V (32) N (3/4), pp. 307-328.

Covin, J, Eggers, F., Kraus, S., Cheng, C & Chang, M. (2016). Marketing-related resources and radical innovativeness in family and non-family firms: A configurational approach. *Journal of Business Research,* V (69) N (12), pp. 5620-5627.

Das, G., Agarwal, J., Malhotra, N & Varshneya, G. (2019). Does brand experience translate into brand commitment? A mediated-moderation model of brand passion and perceived brand ethically. *Journal of Business Research,* V (95) N (1), pp. 479-490.

Davcik, N, Vinhas da Silva, R & Hair, J. (2015). Towards a unified theory of brand equity: Conceptualizations, taxonomy and avenues for future research. Journal of Product and Brand Management, V (24) N (1), pp. 3-17.

Delgado, B & Fernandez, S.E. (2016). Once upon a brand: Storytelling practices by Spanish brands. Spanish Journal of Marketing ESIC, V (20) N (2), pp. 115-131.

Dwivedi, A., Jonhnson, L.W. & McDonald, R.E. (2015). Celebrity endorsement, self-brand connection and consumer-based brand equity. Journal of Product and Brand management, V (24) N (5), pp. 449-461.

Fornell, C. & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research,* V (18) N (1), pp. 39-50.

Forza, C. (2016). Surveys. In C. Karlsson (Ed.), Research Methods for Operations Management (pp. 125-138). New York: Routledge.

Francisco, M., Semprebon, E. & Prado, P. (2014). Construing loyalty through brand experience: The mediating role of brand relationship quality. *Journal of Brand Management,* V (21) N (5), pp. 446-458.

Gallucci, C., Santulli, R. & Calabro, A. (2015). Does family involvement foster or hinder firm performance? The missing role of family-based branding strategies. *Journal of Family Business,* V (6) N (1), pp. 155-165.

Guenther, M. & Guenther, P. (2019). The value of branding for B2B service firms: The shareholders' perspective*. Industrial Marketing Management,* V (78) N (1), pp. 88-101.

Hair, J, Anderson, R., Tatham, R. & Black, W. (1995). Multivariate Data Analysis with Readings. New York: Prentice-Hall.

Hair, J, Celsi, M., Money, A., Samouel, P. & Page, M. (2016). Essentials of Business Research Methods. (3rd Edition). New York: Routledge.

Karlsson, J. (2019). Does regional context matter for family firms employment growth? *Journal of Family Business Strategy*, V (9) N (4), pp. 293-310.

Keller, K. (2016). Reflections on customer-based brand equity: Perspectives, progress, and priorities. AMS Review, V (6), N (1/2), pp. 1-16.

Kraiczy, N, Hack, A. & Kellermanns, F. (2014). New product portfolio performance in family firms. *Journal of Business Research*, V (67) N (6), pp. 1065-1073.

Kraus, S, Mensching, H., Calabró, A., Cheng, C & Filser, M. (2016). Family firm internationalization: A configurational approach. *Journal of Business Research*, V (69) N (11), pp. 5473-5478.

Lin, F., Ansell, J., Marshall, A. & Ojiako, U. (2019). Managing and building B2B SME brands: An emerging market perspective. *PSU Research Review*, V (3) N (3), pp. 191-214.

Lude, M. & Prügl, R. (2018). Why the family business brand matters: Brand authenticity and the family trust interface. *Journal of Business Research,* V (89) N (1), pp. 121-134.

Morhart, F., Malär, L., Guevremont, A., Girardin, F & Grohmann, B. (2015). Brand authenticity: An integrative framework and measurement scale. *Journal of Consumer Psychology*, V (25) N (2), pp. 200-218.

Nguyen, T, Dadzie, C., Davari, A & Guzman, F. (2015). Intellectual capital through the eyes of the consumer. Journal of Product and Brand Management, V (24) N (6), pp. 554-566.

Nunally, J & Bernstein, I. (1994). Psychometric Theory. (3ª Edition). New York: McGraw-Hill.

Odoom, R., Narteh, B. & Boateng, R. (2017). Branding in small and medium-sized enterprises (SMEs): Current issues and research avenues. Qualitative Market Research: An international Journal, V (20 N (1), pp. 68-89.

Osuna, R, Veloutsou, C. & Morgan, T. (2017). A systematic literature review of brand commitment: Definitions, perspectives and dimensions. Athens Journal of Business and Economic, V (3) N (3), pp. 305-332.

Palihawadana, D., Oghazi, P. & Liu, Y. (2016). Effects of ethical ideologies and perceptions of CSR on consumer behavior. *Journal of Business Research,* V (69) N (11), pp. 4964-4969.

Poulis, A. & Wisker, Z. (2016). Modeling employee-based brand equity (EBBE) and perceived environmental uncertainty (PEU) on a firm's performance. Journal of Product and Brand Management, V (25) N (5), pp. 490-503.

Saleem, F & Iglesias, O. (2016). Mapping the domain of the fragmented field of internal branding. Journal of Product and Brand Management, V (25) N (1), pp. 43-57.

Schultz, D. (2016). Market brand equity: Lost in terminology and techniques. Journal of Product and Brand Management, V (25) N (6), pp. 507-515.

Seyedghorban, Z., Matanda, M & La Placa, P. (2016). Advancing theory and knowledge in the business-to-business branding literature. *Journal of Business Research,* V (69) N (8), pp. 2664-2677.

Sheth, J & Sinha, M. (2015). B2B branding in emerging markets: A sustainability perspective. Industrial Marketing Management, V (51 N (1), pp. 79-88.

Shukla, P., Banerjee, M. & Singh, J. (2016). Customer commitment to luxury brands: Antecedents and consequences. *Journal of Business Research,* V (69) N (1), pp. 323-331.

Sudbury, R & Kohlbacher, F. (2016). Ethical minded consumer behavior: Scale review, development, and validation. *Journal of Business Research,* V (69) N (8), pp. 2697-2710.

Swimberghe, K, Astakhova, M. & Wooldridge, B. (2014). A new dualistic approach to brand passion: Harmonious and obsessive. *Journal of Business Research,* V (67) N (12), pp. 2657-2665.

Veloutsou, C. (2015). Brand evaluation, satisfaction and trust as predictors of brad loyalty: The mediator-moderator effect of brand relationships. Journal of Consumer Marketing, V (32) N (6), pp. 405-421.

Veloutsou, C. & Delgado, B. (2019). New challenges in brand management. Spanish Journal of Marketing ESIC, V (22) N (3), pp. 255-272.

Veloutsou, C. & Guzman, F. (2017). The evolution of brand management thinking over last 25 years as recorder in the journal of product and brand management. Journal of Product and Brand Management, V (26) N (1), pp-2-12.

Viardot, E. (2017). Branding in B2B: The value of consumer goods brands in industrial markets. *Journal of Business and industrial Marketing,* V (32) N (3), pp. 337-346.