

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADO EN COMUNICACIÓN
CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

EL CO-BRANDING COMO ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN:
CASOS EN EL ECUADOR

ALEX HERNÁN VELASCO GARCÍA

DIRECTOR: MTR. PATRICIO CEVALLOS LÓPEZ

QUITO, MARZO 2016

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: LAS MARCAS Y SU MANEJO ESTRATÉGICO	3
1.1 MARCAS	3
1.1.1 Reseña histórica de las marcas	3
1.1.2 Definiciones contemporáneas de ‘marca’	7
1.1.3 Características de la marca contemporánea.....	7
1.2 LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MARCA	10
1.3 BRANDING	14
1.3.2 Objetivos del <i>branding</i>	20
1.3.3 Tipos de <i>branding</i>	23
CAPÍTULO 2: EL CO-BRANDING	27
2.1 ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y ALIANZAS DE MARCA.....	27
2.1.1 Alianzas estratégicas	27
2.1.2 Alianzas de marca.....	28
2.2 DEFINICIÓN DE <i>CO-BRANDING</i>	30
2.3 TIPOS DE <i>CO-BRANDING</i>	33
2.4 VENTAJAS DEL <i>CO-BRANDING</i>	38
2.5 RIESGOS DEL <i>CO-BRANDING</i>	41
CAPÍTULO 3: EL CO-BRANDING EN EL ECUADOR	455
3.1 ANTECEDENTES	45
3.2 OBJETIVO.....	46
3.3 METODOLOGÍA	46

3.4 RESULTADOS	489
3.5 ANÁLISIS DE CASOS REPRESENTATIVOS DE <i>CO-BRANDING</i> EN EL ECUADOR.....	533
3.5.1 Marathon JUEGA SEGURO.....	53
3.5.2 Diners Club – American Airlines	54
3.5.3 World Hunger Relief	56
3.5.4 Mucho mejor si es hecho en Ecuador.....	57
3.5.5 McDonald’s - Nestlé.....	58
3.5.6 Fausto Miño - Danos una mano contra el cáncer	60
CONCLUSIONES	62
LISTADO DE REFERENCIAS.....	64
ANEXOS	677

RESUMEN

El presente trabajo de investigación analiza el *co-branding* como práctica de manejo estratégico comunicacional que asocia a dos o más marcas. En primera instancia, se introduce los conceptos de marca –y su evolución a lo largo del tiempo–, *branding* –y su enfoque estratégico– y, finalmente, *co-branding* –sus características diferenciadoras con otros tipos de asociación empresarial y las tipologías de clasificación–, como sustento teórico del análisis posterior. Luego se detecta –a partir de una exploración en medios de comunicación– una serie de casos reconocidos de *co-branding* en el Ecuador, cada uno de los cuales se clasifica según la tipología de Blacket & Boad y el tipo de entidades participantes. Finalmente, se profundiza en el análisis de casos representativos del universo tipológico encontrado.

El estudio, eminentemente cualitativo, muestra que el desarrollo del *co-branding* en Ecuador es todavía escaso. Si bien existen muestras de todos los tipos de *co-branding* en el país, la mayoría proviene de fórmulas adoptadas previamente en otros países, o se da por un lineamiento multinacional y no por una iniciativa local. La mayor parte de casos reconocidos asocia marcas personales de artistas, deportistas o figuras públicas, con productos, servicios o causas sociales. El tipo menos explorado de *co-branding* en el Ecuador es el de ingredientes, debido al escaso desarrollo industrial que todavía tiene el país.

INTRODUCCIÓN

El *co-branding* es una estrategia en la cual dos o más marcas se asocian para construir vínculos mentales en sus públicos, a partir de la comunicación. En los medios de comunicación se puede observar varios ejemplos de asociaciones entre marcas de entidades: personas, organizaciones, causas, productos, servicios y territorios; sin embargo, no siempre se percibe la utilización del *co-branding* como una herramienta estratégica de la comunicación, pues numerosos de estos casos se han limitado a lo propagandístico o publicitario.

A pesar de que el *co-branding* se ha desarrollado en los últimos años, esta estrategia no es muy conocida en el Ecuador: son escasas las publicaciones en las que se menciona y se profundiza este concepto. Por esta razón, la presente disertación pretende convertirse en un documento de referencia para comunicadores estratégicos en empresas e instituciones, publicistas, administradores de marcas, estudiantes e investigadores.

En el primer capítulo, se aborda el concepto de marca como signo distintivo y diferenciador, así como su evolución a través del tiempo. Además, se analiza el *branding* como manejo estratégico de la marca, ya no solo considerada como un elemento visual, sino como portadora de valores frente a sus públicos, con énfasis en su carácter comunicacional. En el segundo capítulo se considera el *co-branding* en el contexto de los diferentes tipos de asociación empresarial y se explora los conceptos fundamentales relacionados con esa práctica y dos criterios de clasificación, como punto de partida para el análisis de casos representativos de *co-branding* en el Ecuador, tema del tercer capítulo.

Este análisis tiene dos componentes: 1) la clasificación de los casos encontrados, para lo cual previamente se diseñó un instrumento que facilite su sistematización, y 2) la

profundización del análisis de ciertos casos, considerados representativos según la clasificación de Blacket y Boad (2001).

CAPÍTULO 1

LAS MARCAS Y SU MANEJO ESTRATÉGICO

1.1 Marcas

1.1.1 Reseña histórica de las marcas

Desde la antigüedad, el hombre ha sentido la necesidad de desarrollar sistemas de señales y marcas para satisfacer ciertas necesidades. Lo hacían para probar que un objeto pertenece a una determinada persona, por ejemplo las marcas en los animales; para dejar patente su identidad étnica, nacional o familiar; para legitimar la autoría de las piezas de manufactura, como las prendas de tejido, los impresos o el papel –a través de marcas de agua–, las piezas de alfarería, los objetos de metal, entre otros; o para representar un patrón económico intercambiable (Alvarado, 2009).

La marca surge en diferentes etapas de la historia y responde a ciertas necesidades de las personas; es así que se abordará, de manera cronológica, los usos y funciones que ha cumplido a lo largo de los años.

Se piensa que en tiempos prehistóricos ya se realizaba representaciones visuales del ser humano, pero no solo como un dibujo, sino como la expresión individual de una persona concreta; estas expresiones tenían la finalidad de distinguir o señalar la propiedad del ganado y objetos entre las tribus nómadas: “Tales signos de propiedad han sido descubiertos en hallazgos de la Edad de Piedra en forma de incisiones en cornamentas y en utensilios de barro” (Frutiger, 1981, p. 236).

Frutiger (1981), considera que el punto de partida fundamental en la historia del signo, en su más amplio sentido, es el impulso hacia una identificación personal por medio de una muestra visible que apareció en los tiempos más remotos de la humanidad. Se ha documentado la existencia de marcas que datan de alrededor del año 2200 a.C. en el antiguo Egipto, y también en las ciudades persas de Persépolis y Ekbatana, alrededor del año 700 a.C. (Alvarado, 2009).

Durante los siglos X y XI, en el seno de una familia, las marcas de distinción o los signos de estirpe o linaje fueron desarrollados debido a las grandes batallas que se producían, en las cuales los combatientes estaban completamente revestidos por los metales de la armadura, por lo que era imposible reconocerlos; ante la necesidad de reconocer quiénes eran sus aliados, y a quienes tenían que atacar, se empezó a realizar un marcaje especial en sus escudos y cascos. Estas marcas eran más que simples signos: eran representaciones del linaje del que procedían, el oficio al que se dedicaban, la religión que profesaban, entre otras (Alvarado, 2009). El estudio de la interpretación de estos signos es la heráldica, la cual se empezó a desarrollar de manera significativa en la época, ya que era de gran utilidad dentro y fuera de los campos de guerra (Costa, 2004); al respecto, cabe anotar que:

El escudo era fundamentalmente una manera por la que cada individuo o corporación facilitaba su reconocimiento o identificación mediante un sistema generalizado de signos. El escudo o las armerías servían para que su portador expusiera su proyecto vital, ya fuera de índole religioso, militar o artesanal, o el que había heredado de sus antepasados. Algunos heraldistas actuales han llegado a afirmar que el escudo de armas era lo más parecido, salvadas las distancias, a lo que actualmente sería un *curriculum vitae* (Alvarado, 2009, p. 7).

En el transcurso de la Edad Media, aparecen y se desarrollan los signos de cantero, y guardan relación con las condiciones y estructuras sociales de la época (Frutiger, 1981); las marcas de cantería son signos que están presentes en las piedras labradas de las construcciones románica y gótica; estas marcas eran hechas por los canteros para que

supiesen quién había labrado cada piedra, y de esta manera saber cuánto había trabajado el obrero y juzgar la calidad con la que lo había hecho (Fatás & Borrás, 1999).

De manera aproximadamente paralela a los signos de cantero, surge entre el campesinado la práctica de personalizar gráficamente mediante signos individuales o grupales sus casas, utensilios, lápidas, entre otras cosas; sin embargo, al igual que los canteros, los campesinos y artesanos desconocían la escritura; por eso, las bases para la creación sónica se hallaban en la reproducción de objetos de uso común, que poseían pequeños rasgos diferenciadores pero que revelaban la pertenencia de un objeto a un grupo, o a una familia determinada (Frutiger, 1981).

Otra aplicación de la marca –también durante la Edad Media, cuando se deja de prestar atención a las tareas que antes eran consideradas primordiales, como la agricultura, ganadería y pesca– aparece con la nueva cultura en la que se fundan los gremios y los cuerpos políticos basados en un sistema corporativo, que logró tener un gran impacto en la organización sociopolítica y económica medieval. En ese entonces se estableció un régimen en el cual la marca de fábrica era obligatoria para poder distinguir y valorar, de una manera fácil y segura, la calidad de los productos, con el fin de premiar a los buenos fabricantes y castigar a los malos (Costa, 2004): las marcas pasaron de ser un elemento diferenciador, que permitía conseguir clientes leales, a ser un elemento que permitía vigilar a los transgresores de los monopolios gremiales y distinguir a los fabricantes de bienes inferiores (Davis & Baldwin, 2006).

Se estableció normas para el marcaje: la marca de corporación era exigida en todos los objetos para garantizar su calidad y procedencia, y así facilitar los controles o reclamos; si embargo, a partir de esto, surgen también las primeras falsificaciones medievales (Costa, 2004). En varios países del mundo se empezó a crear leyes con relación a las marcas y a los

productores: en 1266, una legislación inglesa obligaba a los panaderos a poner una marca en cada pan; de esta manera, se podía conocer de quién había sido la falta si es que se encontraba alguna irregularidad en el producto: “En 1597 dos orfebres fueron clavados por las orejas a un poste porque se les encontró culpables de colocar marcas falsas en su mercancía. Penas de dureza similar se decretaron para quienes falsificaran las marcas de otros artesanos” (Keller, 2008, p. 43).

En el siglo XVIII, a finales de la Edad Moderna, el liberalismo económico provocó el desmantelamiento de las corporaciones, dejando a un lado todos sus signos distintivos y marcas obligatorias que fueran instauradas en la Edad Media. Ahora empezaba a tomar fuerza un nuevo concepto que hacía alusión a las marcas individuales; esto respondía al principio de la libertad de comercio e industria. En el sistema liberal, la marca era solo una garantía de la procedencia del producto, pero era un patrimonio exclusivo del comerciante que le permitía atraer y conservar su clientela, siendo él el único responsable de la marca, sin representar una garantía jurídica contra la defraudación. Los mercaderes y comerciantes comenzaron a utilizar artesanos externos al sistema corporativo, vendiendo sus productos en regiones alejadas a su país; el industrialismo provocó que los comerciantes comenzaran a producir en grandes cantidades, expandiéndose a nuevos mercados para lograr vender los excedentes de su producción. Posteriormente en el siglo XIX, los fabricantes de alimentos comenzaron a empaquetar sus productos, con un peso específico y en condiciones higiénicas.

Después de la industrialización se dio inicio al mundo de las marcas tal como las conocemos ahora; la aparición de tiendas, almacenes y demás establecimientos comerciales facilitó la manera de adquirir productos de la gente y permitió que existieran numerosos productos disponibles para las personas. De esta manera, surge un nuevo concepto basado en la competencia: cada comerciante debe vender sus productos antes de que lo haga otro. La

marca ayuda a identificar el origen del producto y diferenciarlo de sus competidores, con el objetivo de fidelizar clientes para próximas ocasiones (Davis & Baldwin, 2006).

1.1.2 Definiciones contemporáneas de ‘marca’

De acuerdo con la American Marketing Association (AMA), una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, cuyo principal objetivo es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores para diferenciarlos de la competencia. Sin embargo, existen varias definiciones que catalogan a la marca como algo más que un recurso de diferenciación; la marca es percibida como algo que crea cierta conciencia y reputación en las personas y en el mercado (Keller, 2008).

Para los consumidores, las marcas desempeñan funciones importantes como la de identificar la procedencia del producto y, además, permiten asignar la responsabilidad a un determinado productor o distribuidor. Por otra parte, lo más importante para el consumidor es que puede considerar sus experiencias pasadas acerca de un producto: las personas están conscientes de qué marcas satisfacen sus necesidades y cuáles no. Es decir, la marca es - para muchas personas - un elemento simplificador que ayuda en la toma de decisiones al momento de elegir un producto: “Si los consumidores reconocen una marca y tienen cierto conocimiento sobre ella, entonces no tendrán que reflexionar más o procesar información para tomar una decisión en torno del producto” (Keller, 2008, p.6).

1.1.3 Características de la marca contemporánea

La marca es una de las características de la identidad. Norberto Chaves, citado en Carrillo, Puebla & Rubira, define la marca como:

El conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este conjunto de atributos constituye un discurso de identidad que se desarrolla en el seno de la organización de forma análoga al de la identidad personal en el individuo. La institución a través de su actividad regular y, básicamente, de su diálogo permanente con sus interlocutores, va generando

formas de autorrepresentación. Esta autorepresentación no se produce de manera única, por eso, se divide al concepto de identidad con el objetivo de abordar campos más específicos (Chaves, en Carrillo, Puebla & Rubira, 2014, p. 3).

Joan Costa (2004) define siete vectores o rasgos de la identidad corporativa: el nombre o identidad verbal, el logotipo, la simbología gráfica, la identidad cromática –estos tres últimos podrían definir las bases de lo que se conoce como identidad visual–, la identidad cultural, la arquitectura corporativa y los indicadores objetivos de la identidad.

El primero es la identidad verbal, la cual hace referencia al nombre, y lo define como el primer elemento que utiliza la empresa para identificarse. Es el único signo de doble vía, pues tanto las audiencias como la entidad que comunica lo utilizan para nombrarla.

El siguiente concepto es la identidad visual, definida como “los elementos visibles de una marca, como la forma y el color, que resumen y comunican un significado que no puede transmitirse sólo con palabras” (Coates & Ellison, 2014, p. 203). Este concepto está integrado por tres vectores: el logotipo, la simbología gráfica y la identidad cromática.

El logotipo es la representación visible del nombre. Según Costa (2004), es una traducción visual del nombre legal o de marca bajo la forma de una palabra diseñada; mediante el logotipo la empresa transmite su nombre apelando a la memoria visual, que es mucho más duradera que la memoria verbal. La simbología gráfica hace referencia a las marcas gráficas o los símbolos de marca; se puede asociar los símbolos al logotipo creando así un todo, o pueden presentarse como elementos aislados –imagotipos–; una de las características de los símbolos identitarios es que poseen una cualidad de evocación y de asociación que los hace muy especiales, lo que permite que sean fácilmente integrados y recordados por las personas (Carrillo, Puebla & Rubira, 2014, p. 9). Finalmente, la identidad cromática hace referencia al color, el cual es percibido de manera más rápida que cualquier otro signo, “el color identifica marcas, como el amarillo a Kodak o el rojo a Vodafone. Estos

colores, con sus características cromáticas particulares, remiten inmediatamente a la compañía o, mejor aún, a sus productos” (Carrillo, Puebla & Rubira, 2014, p. 19).

El quinto vector es la identidad cultural, que considera a aquellos signos culturales o elementos significativos de una determinada cultura organizacional que definen un estilo y un modo propio de comportamiento; es decir el modo de ser y hacer de una empresa. Joan Costa (2011), manifiesta que “las empresas ya no se manifiestan solamente a partir de lo que hacen (sus productos y servicios), sino también de cómo lo hacen (su calidad, su estilo), expresando así lo que son (su identidad diferenciadora y su cultura), y finalmente a través de cómo comunican todo ello (imagen pública)” (Costa, 2003, p. 79).

El sexto vector de la identidad es la arquitectura corporativa, que hace referencia a los escenarios en los que interactúan los *stakeholders* y la empresa, los cuales tienen sus propias características formales y funcionales. Todas las acciones que realiza la empresa se producen en algún lugar: oficinas, establecimientos de ventas, en las divisiones de producción, entre otros. Estos lugares se convierten en escenarios de interacción entre clientes, empleados y directivos de la empresa.

Existen varios elementos que se relacionan con la arquitectura corporativa, como el color, la textura, edificios, ambientes, entre otros; todos estos elementos en conjunto ayudan a proyectar los valores de una organización. La arquitectura corporativa guarda una estrecha relación con la identidad visual, ya que tiene el objetivo de fortalecer la imagen integral de la empresa. La identidad corporativa, normalmente se manifiesta a través de elementos como el logotipo, la tipografía y la gama cromática, mientras las instalaciones físicas de la empresa, las oficinas, locales comerciales y fábricas, constituyen un soporte de la identidad (Zapata, 2015).

El último vector está constituido por los indicadores objetivos de la identidad, entendidos como un conjunto de información que se dirige de manera estratégica y exclusiva a unos públicos determinados, quienes no son simplemente compradores o usuarios de los productos o servicios que ofrece la compañía, sino “clientes mucho más relevantes para el proceso productivo y la supervivencia de la compañía por su posición en la sociedad, como políticos, los competidores de otras empresas, los medios de comunicación masiva, el mercado de capitales, etc.” (Carrillo, Puebla & Rubira, 2014, p. 23).

Esta información va más allá de acontecimientos institucionales o del día a día de la empresa; también abarca sus acontecimientos constitutivos: la historia, valores, capital social, identificación fiscal, nacionalidad, año de fundación, su equipo directivo, el número de empleados, sus patentes y marcas, sus investigaciones y su cotización en las bolsas comerciales, entre otros (Carrillo, Puebla & Rubira, 2014).

1. 2 La comunicación estratégica de la marca

Las transformaciones sociales y el desarrollo tecnológico han cambiado la forma en que las marcas y sus públicos se relacionan. Si bien en un primer momento la naturaleza objetual y simbólica de las marcas era primordial; hoy en día, las marcas establecen conexiones con sus públicos que superan el ámbito sensorial y se han convertido en interlocutores que no solo les hablan de manera directa a sus clientes, sino que han establecido un verdadero compromiso con ellos. Cuando se habla de marca en entornos corporativos, sin embargo, muchas veces la comunicación es vista como un simple añadido y no como una parte fundamental de su estrategia de implementación (Davis, 2009).

Hasta hace apenas unos años, la comunicación era un camino de una sola dirección: el mensaje iba de la marca o la empresa al cliente; sin embargo, hoy en día el consumidor puede

comunicarse de manera más directa con la empresa y, lo más importante, con otros consumidores alrededor del mundo. En consecuencia, las estrategias de comunicación de marca se han modificado para fomentar la participación de los públicos en un diálogo permanente: las marcas hoy en día escuchan cada vez más a sus clientes (Olins, 2009). La popularización y el uso creciente de nuevos dispositivos, canales, plataformas y recursos tecnológicos por parte de la población en general, han propiciado la operatividad de este nuevo esquema comunicacional. Particular importancia han adquirido las redes sociales y plataformas de interacción colectiva de la web social: “El final del siglo XX marcó el despertar de las comunicaciones interactivas de *marketing* en línea. Con el crecimiento de Internet, los mercadólogos se han esforzado por crear presencia en el ciberespacio” (Keller, 2008).

Uno de los objetivos principales de la comunicación es mantener la marca en el mercado; todas las transformaciones que ocurren con la marca deben ser comunicadas, no solamente a sus clientes, sino también a los consumidores, a los inversores y a la prensa. El equipo de comunicaciones de la empresa debe empezar informando a sus propios empleados, para después transmitir la información hacia el exterior (Davis, 2009). La comunicación debe estar presente en todo momento; un reposicionamiento de marca requiere una cantidad de mensajes que deben ser adaptados de acuerdo al público de destino, para lo cual se aplica diferentes metodologías comunicacionales que abarcan desde los medios tradicionales hasta nuevos canales digitales; la clave de la comunicación está en que las compañías dialoguen con los consumidores de sus marcas, en lugar de tratar de imponerles una idea (Davis, 2009).

La comunicación, además, permite desarrollar un programa de comunicaciones integradas de *marketing*. Esto quiere decir que se trata de elegir las mejores opciones comunicacionales y administrar las relaciones entre ellas; además, se escoge una variedad de

opciones que compartan un significado y contenido comunes, pero que también ofrezcan ventajas complementarias.

Los programas de comunicación requieren de mucho talento creativo y planificación cuidadosa si quieren ser diseñados e implementados con habilidad. Es de gran importancia crear estrategias de comunicación que ayuden a fortalecer la relación entre los consumidores y la empresa. Actualmente, las empresas tienen la necesidad de invertir en proyectos de comunicación, aún más cuando los productos o servicios que brinda la compañía no les resultan rentables; por esto, en algún momento se requiere que la comunicación se profesionalice dentro de la empresa, que se destine un presupuesto, que se genere objetivos a corto, mediano y largo plazo. De esta manera se generará estrategias de comunicación constantes, y no solamente cuando la necesidad corporativa las requiera (Garrido, 2001).

Las estrategias de comunicación buscan crear un vínculo entre la experiencia que tienen los consumidores y la información relacionada con la marca; es así que muchas veces la comunicación funciona como un *recordador* que se pronuncia en repetidas ocasiones a lo largo de un período de tiempo. (Keller, 2008).

Las comunicaciones representan la voz de la marca y son los medios por los cuales la marca puede establecer un diálogo y construir relaciones con sus consumidores. El gran problema que surge cuando se habla de comunicación de marcas, es que los directivos tienden a confundir sus necesidades de comunicación de marca, con necesidades puramente publicitarias. Una estrategia de comunicación está pensada a largo plazo, y también como un proceso dinámico de reconstrucción continua, cuyo objetivo no es la comercialización de productos, sino “informar, persuadir y recordar, directa o indirectamente, a los consumidores acerca de las marcas que venden” (Keller, 2008, p. 230), mientras que la publicidad es cualquier forma pagada de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios que busca

aumentar las ventas y utilidades (Keller, 2008). Además, diversos estudios demuestran “la superioridad de una adecuada estrategia de comunicación y relaciones públicas sobre la publicidad en la promoción de nuevas marcas” (CEEI Valencia, 2008, p.26).

Según Keller (2008, p.230), son tres los objetivos que persigue la comunicación estratégica al dirigirse a sus públicos:

- Comunicar la idea de la marca, modificar comportamientos y posicionar a la marca en la esfera mental de los destinatarios

En primer lugar, se debe comunicar la idea de la marca. Todo lo que hace una empresa, lo que produce y lo que posee debe transmitir claramente la idea que desea proyectar, así como sus objetivos y aspiraciones. Para transmitir de manera adecuada una idea, todo debe girar alrededor de ella: sus productos, su entorno, su comunicación y su comportamiento, puesto que “la idea central conduce la empresa. Es aquello de lo que va la empresa, aquello en lo que cree, lo que representa” (Olins, 2009, p. 28).

Adicionalmente, es necesario modificar comportamientos. Cuando las estrategias de comunicación se enfocan en modificar comportamientos, están pidiendo a sus clientes que miren a la marca de una forma distinta, desde otra perspectiva, que aprecien nuevos atributos y valores que están siendo potencializados (Davis, 2009). Las estrategias de comunicación ayudan a que los consumidores se alineen a los propósitos de la empresa y se actualicen cada vez que ella lo haga: “Se busca cambiar en la percepción del consumidor una imagen corriente por una de más calidad” (Davis, 2009, p. 61).

Finalmente, hay que posicionar a la marca en la mente de los consumidores. Para lograr posicionar una marca, la clave está en dar un tratamiento especial a los sentimientos e intuición; las estrategias de comunicación deben buscar empaquetar emociones mediante

mensajes auténticos y que expresen un significado que pueda ser percibido como verdadero. El posicionamiento muchas veces abarca un nuevo público objetivo y funciona para actualizar una marca que posiblemente se esté volviendo obsoleta; además, puede añadir ciertos elementos que dan un valor agregado y que facilitan el proceso en el cual la marca se posiciona en la mente del cliente, por ejemplo mostrar a una marca que es socialmente responsable, que es respetuosa con el medio ambiente, que es global, entre otras cosas (Davis & Baldwin, 2006).

1.3 Branding

1.3.1 Introducción y concepto de *branding*

Hasta hace no mucho tiempo, se podía elegir los productos o servicios con base en factores denominados ‘racionales’, como el precio, la calidad o el servicio; sin embargo, en la actualidad eso ya no es posible, pues la oferta de un producto o servicio es muy similar a la de la competencia, y la diferencia en términos de precio, calidad y servicio entre los bienes ofrecidos por las grandes empresas es casi inapreciable. En este contexto, surge la necesidad de ganar la preferencia del público apelando a ciertos factores emocionales, por lo que las empresas desarrollan sistemas de control de calidad y posicionamiento de sus marcas. Estos sistemas de manejo estratégico de la marca se conocen como *branding* (Olins, 2009).

Más allá de la gestión comunicacional o técnica de la marca como signo verbal o visual, el manejo de las marcas ha trascendido el aspecto formal para convertirse, en los

últimos años, en un manejo estratégico para la consecución de objetivos corporativos (Keller, 2008).

El *branding* es, además, la principal actividad en la dirección de una marca: es un proceso complejo, polifacético y multidisciplinario. Involucra actividades de *marketing*, de diseño, de comunicación y de actuación empresarial. Es un canal mediante el cual la empresa se presenta ante sí misma y ante el mundo exterior, tratando de proyectar una buena imagen ante una diversidad de grupos de consumidores (Olins, 2009).

El concepto de *branding* y gestión de marca se origina alrededor de los años 30, cuando algunas compañías automovilísticas norteamericanas competían en la fabricación de automóviles para un mercado de masas en crecimiento. El *branding* proponía el diseño de estrategias que involucren implementación de programas y actividades para construir, medir, y administrar el valor de la marca (Keller, 2008; Davis, 2009). Se requería, además, que una determinada persona o entidad tomara el control de la gestión de la marca (Davis & Baldwin, 2006).

Ya en los años 90 –como consecuencia del *boom* publicitario, de la proliferación de nuevos medios, y la creciente competencia entre productos y servicios–, el *branding* se convirtió en un elemento esencial para las empresas: “Gracias a él, hoy en día los negocios se diferencian entre sí y los clientes adquieren una idea clara de los productos y servicios que se ofertan” (Davis, 2009, p. 17).

El *branding* es el manejo estratégico de la marca, mediante el cual se da a conocer lo que realmente se quiere mostrar de ella, pues ayuda al público a distinguir a un producto o servicio de entre un sinnúmero de ofertas que existen en el mercado (Davis & Baldwin, 2006); “*branding* es poner una marca en la mente del cliente junto con su idea diferenciadora” (CEEI Valencia, 2008, p. 10). Este manejo estratégico de la marca es un

proceso permanente y continuo en el cual se toma el control sobre todo lo que la marca dice o hace, y la forma en que es percibida por los demás (CEEI Valencia, 2008). Es un proceso en el cual trata de hacer concordar de un modo sistemático una identidad simbólica creada a propósito, con unos conceptos clave, con el objetivo de crear grandes expectativas para satisfacerlas después (Healey, 2009).

El *branding*, como disciplina, ha evolucionado y madurado en su manera de relacionarse con los consumidores; los enfoques que se maneja buscan constantemente ganar adeptos en varios niveles. El *branding* ya no solo se centra en su aspecto sensorial –el ‘*look and feel*’ de la marca–, es decir, nombres, signos de identidad, colores, tipografías, sino que también intenta conectar al consumidor de manera emocional. Se puede observar esta tendencia en el uso de lemas asociados con las marcas –como *I’m loving it* de McDonald’s, *Just Do It* de Nike o *Think Different* de Apple–, los cuales, de una forma sencilla pero contundente, logran conectarse emocionalmente con sus consumidores (Davis, 2009).

Uno de los objetivos principales del *branding* es comunicar al público las características que posee un bien o servicio; sin embargo, son distintas las estrategias que se puede aplicar en cada marca para lograr este objetivo. Keller (2008) distingue tres categorías de productos, cada una con su propio manejo estratégico de marca, para lograr captar a los consumidores: bienes de búsqueda, bienes de experiencia y bienes de crédito.

Los bienes de búsqueda –como los comestibles comercializados al granel– permiten constatar algunas cualidades del producto antes de la compra; en ellos, se debe manejar la marca teniendo en cuenta que el público va a evaluar atributos como la firmeza, tamaño, color, estilo, diseño, peso y composición de ingredientes, mediante la inspección visual. En los bienes de experiencia, por otro lado, no se debe utilizar la misma estrategia, ya que este tipo de productos no se presta fácilmente a evaluaciones por inspección; es necesario

involucrar al consumidor con la marca debido a que se necesita la prueba y experiencia real para poder juzgar su durabilidad, calidad, seguridad y facilidad de manejo o uso. Finalmente, en los bienes de crédito como la cobertura de seguros –cuyos atributos no pueden ser verificados ni siquiera después de adquiridos– es más difícil mostrar los atributos de la marca, por lo que es necesario encontrar la estrategia adecuada para llegar a impactar en los consumidores potenciales.

Cualquiera que sea la estrategia utilizada, es necesario recordar que el *branding* constituye siempre un proceso bidireccional y de retroalimentación entre productores y consumidores, en el cual se produce un diálogo con el fin de establecer una promesa de la marca: “El *branding* es el proceso de hacer concordar de un modo sistemático una identidad simbólica creada a propósito con unos conceptos clave, con el objetivo de fomentar expectativas y satisfacerlas después. Puede implicar la identificación o la definición de estos conceptos; prácticamente siempre, supone el desarrollo creativo de una identidad” (Healey, 2009, p. 248).

Healey, establece además, que el *branding* puede tener varias utilidades que tienen como principal objetivo asegurar el éxito de un producto o servicio; las más destacadas son:

- Fortalecer una buena reputación.
- Fomentar la fidelidad.
- Garantizar la calidad.
- Transmitir una nueva percepción hacia los consumidores.
- Brindar al consumidor una sensación de reafirmación y de pertenencia a una comunidad imaginaria con determinados valores compartidos.

El consumidor, hoy en día, busca dialogar de manera más directa con la marca, y de cierta manera llegar a influir sobre ella; es así que opina abiertamente acerca de los productos

y servicios que recibe y consume (Davis, 2009). El emisor espera tener una conexión más profunda que resida en la mente de los consumidores, porque “dicho de otro modo, tu marca es lo que los consumidores creen que es” (Healey, 2009, p. 10).

Un problema muy común es que, muchas veces, se confunde al manejo estratégico de la marca con la publicidad. Hay que entender que el *branding* se diferencia de la publicidad tradicional en el sentido de no buscar esquemas mercadotécnicos de promoción de productos, sino de convertir las marcas que maneja en íconos culturales, con el fin de incidir en el pensamiento y en la actitud de las personas (Bautista, 2009). El *branding* ofrece la oportunidad de distinguir a dos o más marcas que existen en la misma área gracias al manejo estratégico que se le da a cada una, generando de esta manera una diferencia en la percepción de los consumidores. Se puede asignar una marca a casi cualquier cosa: organizaciones, eventos, localidades, productos, incluso personas; sin embargo, llevar a cabo un buen proceso de *branding* requiere más que tener un buen nombre o un bonito logotipo; debe buscar integrar los valores de la marca y reflejarlos en su comportamiento mediante su manejo estratégico: “La gestión de una marca es un concepto a largo plazo, es lo que sostiene a las empresas y determina el futuro del producto y servicio, además de ser espejo de su éxito o fracaso” (Davis & Baldwin, 2006, p. 30).

A pesar del amplio desarrollo que el *branding* ha tenido en todo el mundo, se observa que todavía muchas empresas, a pesar de conseguir impacto en el público, fallan a la hora de fidelizarlo. Para que se logre este vínculo, es necesario identificar y explotar todo lo que hay dentro de la marca: saber reconocer cuál es el *insight* o idea conceptual que se va a presentar. Esto se logra mediante un proceso basado en la mezcla de estrategias comerciales, estrategias de comunicación y creatividad en las ideas (Davis & Baldwin, 2006).

Una de las posibilidades del *branding* es que permite realizar un cambio profundo en la marca, hasta el punto de relanzarla nuevamente en el mercado; este proceso se denomina *re-branding*. Una marca implementará el *re-branding* cuando tenga la necesidad de modificar la percepción que el público tiene del producto, servicio, o de la empresa; esta necesidad puede surgir por diversos factores, “ya sea porque [el producto] esté obsoleto, porque quiera abandonar su legado histórico, porque quiera entrar en un mercado diferente, porque desee aumentar el número de posibles consumidores o, simplemente, para darle un aspecto más moderno al concepto del producto” (Davis & Baldwin, 2006, p. 60). Relanzar una marca significa enviar un mensaje al público informando que hay algo nuevo e invitándolo a conocerlo.

El *re-branding* se utiliza en situaciones específicas, en las cuales se observa que la marca se ha deteriorado, se ha desestabilizado, se ha vuelto aburrida, está a punto de desaparecer, se ha quedado anclada en el pasado o no logra ampliarse (CEEI Valencia, 2008). En cualquier situación que se aplique el *re-branding*, deberá comunicárselo de la mejor manera al público, ya que inevitablemente causará un impacto significativo y, si llega a fracasar, afectará la eficacia del propósito; es importante que, durante este proceso, se explique a los empleados el motivo por el cual se modifica la marca, ya que ellos son los mejores voceros del producto y, si ellos fallan en comunicarlo correctamente, se desperdicia una gran oportunidad (Davis & Baldwin, 2006).

Sin embargo, lo que no puede realizar el *branding* es rescatar productos o servicios que son deficientes, más aún si es que se ha producido una experiencia negativa y poco satisfactoria con el consumidor; “un encuentro desafortunado con la realidad puede excluir cualquier segunda oportunidad” (Healey, 2009, p. 11).

1.3.2 Objetivos del *branding*

Actualmente, el manejo estratégico de la marca debe responder a ciertos criterios que son exigidos por los consumidores. El *branding* está en la capacidad de explotar a la marca en todos sus sentidos, por lo que, para llegar a impactar de manera adecuada, debe lograr los siguientes objetivos:

- **Crear una experiencia de marca.**

La experiencia de marca es el conjunto de sensaciones, sentimientos, pensamientos y respuestas conductuales evocadas por los estímulos relacionados con la marca y que son parte de su diseño e identidad, sus empaques y envoltorios, sus comunicaciones y sus escenarios y ambientes (Brakus, Schmitt & Zarantonello, 2009). Es un punto de diálogo entre el público y la marca, que les permite formar una serie de interrelaciones que pueden ayudar a fortalecer la lealtad o rechazar a un producto, bien o servicio.

El *branding* se ve en la necesidad de crear una experiencia de marca que sea favorable. La gente, por lo general, juzga a una marca por su experiencia: por eso, en cada acercamiento que la marca tenga con sus consumidores debe reflejar su esencia y sus características principales y satisfacer las necesidades del público. El *branding* permitirá mostrar consistentemente los valores de la marca en cada punto del mundo en el que se la presente (Davis & Baldwin, 2006), ya que “construir una marca no es sólo darle un nombre a un producto, sino también generar una experiencia. Esto significa tener en cuenta el contacto de la gente con la marca. Una marca es un nombre, pero cuando la marca es poderosa hace pensar en muchas más cosas” (CEEI Valencia, 2008, p. 7).

Actualmente, las marcas buscan plasmar una experiencia que vaya más allá de lo común, que no solamente impacte al consumidor en sus cinco sentidos, sino que despierte en

él un sexto sentido para establecer una conexión más profunda. Se despertará en el público un ‘espíritu de marca’ (Davis & Baldwin, 2006).

- **Integrar las nuevas tecnologías.**

Las nuevas tecnologías han evolucionado a pasos agigantados en la sociedad en que vivimos; el *branding* a través de internet es todavía visto por muchas empresas como algo secundario, a lo que se le destina menos tiempo y presupuesto que a otras áreas corporativas. Sin embargo, la marca contemporánea debe tener en cuenta que el *branding* digital puede ser un canal eficaz y económico para proyectar una marca. La sociedad exige que la marca se maneje de manera que se posicione en un entorno tecnológico: “Los sitios web pueden ofrecer una forma fácil de reforzar un anuncio o campaña, pueden alargar la vida de una campaña al mejorar la eficiencia de la marca a través de los servicios on-line, y la solución creativa puede ser más atrevida e interactiva que en otros entornos, simplemente porque la tecnología permite la interactividad” (Davis & Baldwin, 2006, p. 178).

- **Globalizar la marca.**

El manejo de la marca no debe limitarse al ámbito local; debe buscar la manera de penetrar nuevos mercados; se puede observar cómo grandes marcas, constantemente, buscan nuevos países o mercados emergentes para ofrecer sus productos. La creación y la gestión de una marca global no son tan sencillas: hay que saber utilizar las estrategias de *branding* y de comunicación adecuadas para lograr impactar en cada localidad, ya que existe un sinnúmero de diferencias culturales entre un lugar y otro. La flexibilidad es importante al momento de gestionar una marca global, pues “aunque la marca está controlada centralmente, en los

mercados locales existe flexibilidad para aplicarla como se prefiera” (Davis & Baldwin, 2006, p. 182).

- **Incorporar criterios de responsabilidad.**

Una compañía considerada ‘responsable’ es más propensa a tener una buena reputación, motivar a sus trabajadores y construir un buen perfil de sí misma. El *branding* debe convertir a la responsabilidad en uno de sus objetivos, ya que los consumidores exigen cada vez más un manejo responsable. Esta política, aplicada de manera efectiva, funciona como elemento diferenciador de la marca al momento en que el consumidor toma decisiones de compra o elección. La responsabilidad en la marca no consiste solamente en la donación de dinero o recursos para causas benéficas: consiste en un cambio de comportamiento de la organización en su totalidad; así, las marcas comerciales pueden, por ejemplo, fomentar la responsabilidad garantizando que la procedencia de sus productos cumple con políticas de ayuda a la comunidad (Davis & Baldwin, 2006).

Actualmente se habla dentro de las organizaciones de la ciudadanía corporativa, la cual es definida por el World Economic Forum como “la contribución que hace una compañía a la sociedad a través de sus principales actividades, inversiones, programas filantrópicos y su compromiso con las políticas públicas”; una compañía que aplica ciudadanía corporativa puede ser más propensa a considerarse como socialmente responsable, ya que su éxito está determinado por el bienestar social y por eso la organización toma en cuenta que todas las acciones que realiza producen un impacto en sus *stakeholders*, empleados, clientes, comunidades, proveedores y el medio ambiente (BC CCC, 2012).

1.4.3 Tipos de *branding*

El *branding* se ha expandido hacia espacios que abarcan mucho más que el ámbito comercial. Actualmente las instituciones y organizaciones sociales, los clubes y asociaciones, los partidos políticos, las personas individuales, las ciudades, regiones y países, también son entidades susceptibles de manejar programas de *branding* (Olins, 2009). Sin embargo, dada la particularidad de la esencia de cada actor, se puede distinguir diferentes tipos de *branding*:

Branding de productos. Este tipo de *branding* busca diferenciar de alguna manera varios productos diseñados para satisfacer la misma necesidad. El manejo estratégico de una marca de producto crea ventajas competitivas sobre el resto, las cuales le ayudan a sobresalir; por lo general se utilizan asociaciones con imágenes intangibles para lograr una distinción entre productos (Keller, 2008).

El *branding* de productos apela, generalmente, a las experiencias pasadas de los consumidores, por lo que se trata de crear un tipo de relación de lealtad y confianza entre el producto y su marca, por un lado, y el consumidor, por otro. En esta relación, se debe aprovechar las cualidades que posee la marca fabricante o la que ofrece el producto: “Un artículo idéntico puede evaluarse de diferente manera dependiendo de la identificación con la marca o sus atributos” (Keller, 2008, p. 9). Es el caso de las marcas de supermercados como aglutinador genérico, en el que realmente el mismo producto aparece con dos marcas diferentes: la del productor y la del distribuidor. En algunos casos, el consumidor favorece la marca genérica del supermercado y, en otros, prefiere su relación con el producto y marca del fabricante.

Branding de servicios. El comportamiento es siempre el elemento más importante en este tipo de *branding*; las estrategias aplicadas a las marcas de servicios son muy diferentes a las que se aplica en los productos ya que la experiencia del cliente varía cada vez que recibe

un servicio: “cada experiencia es diferente, porque se trata con personas diferentes” (Olins, 2009, p. 42). Para manejar una marca de servicios se necesita de muchas más herramientas que para una de productos (Keller, 2008). La empresa debe prestar mucha más atención a su público interno, de manera que ellos *vivan* la marca: “En las marcas basadas en el servicio hay que dirigir a personas” (Olins, 2009, p. 42). Este tipo de *branding* busca convertir la naturaleza abstracta de un servicio en algo más concreto; identifica y da un significado particular a los diferentes servicios que se puede ofrecer, haciéndolos accesibles y comprensibles para los consumidores. Uno de los ejemplos de este tipo, son las marcas de seguros pre-pagados.

Branding de organizaciones. Las organizaciones se han dado cuenta de lo importante que es ser entendido y apreciado, no solo por sus clientes, proveedores, inversores y empleados, sino también por los formadores de opinión pública, y público en general; por eso acuden al *branding* para lograrlo. Este tipo de *branding* busca dar a conocer la integridad y transparencia de las acciones que realiza la organización para obtener una ventaja competitiva sobre el resto. El *branding* en las organizaciones ayuda a mejorar la reputación de la marca, fidelizando a su público e involucrando nuevos adeptos; una buena reputación genera confianza en todo lo que la marca ofrece, mientras que si existe una mala reputación se pierde la credibilidad (Ahmad, 2010). Un ejemplo representativo es el manejo de la marca TED (*Technology, Entertainment, Design*)

Branding de ciudades y países. Actualmente existe una gran competencia entre países o ciudades por captar recursos, talento, infraestructuras, eventos, entre otras cosas, por lo que ha nacido la necesidad de comunicar las diferencias entre uno y otro. Esto ha llevado a la creación de una identidad *sígnica*, que es gestionada a partir de la creación de marcas: “la marca de territorio implica, fundamentalmente, una reinvención de los lugares a partir de un

proceso de construcción de marca (*branding*) basado en la puesta en valor de las identidades individuales y colectivas de los espacios” (San Eugenio, 2013, p. 190).

Cuando se habla de *branding* de ciudades y países, hay que partir de la premisa de que los lugares adquieren una imagen determinada debido a las construcciones mentales y sociales que se realizan de acuerdo a las impresiones que tienen las personas que visitan el lugar (Healey, 2009; San Eugenio, 2013).

El *branding* de lugares busca conciliar el proyecto de imagen, planificado estratégicamente, con la imagen percibida por las audiencias, por lo que se debe generar estrategias que muestren a un lugar de la manera en que se quiere que sea visto por los diferentes públicos objetivos.

Branding de causas sociales. En los últimos diez años, las personas se han interesado cada vez más por el desarrollo sostenible y una conciencia que responde a criterios éticos y morales. Este nuevo concepto se está convirtiendo en una conciencia colectiva, por lo que el *branding* de causas sociales va a permitir crear estrategias para causar impacto en el público. Las principales organizaciones que aplican este tipo de *branding* son las organizaciones sin fines de lucro, también denominadas el tercer sector (Davis, 2009).

Branding personal. El *branding* personal pretende identificar y comunicar todas las cualidades positivas que convierten a una persona en valiosa, útil y fiable para que la perciban como alguien profesional con quien merece la pena estar o trabajar. Es la idea poderosa y clara que viene a la mente cuando otra persona piensa en un individuo. Algunas definiciones nos dicen que la marca personal es la idea que los demás tienen de las personas, la huella que esas personas han dejado en su mente. Sin embargo, aunque *Personal branding* y marca personal son dos conceptos bastante relacionados, hay que saberlos distinguir. El primero es el proceso de definición, desarrollo y mantenimiento de un posicionamiento;

mientras que el segundo es el resultado de ese proceso. Hay que estar conscientes de que el ser humano siente la necesidad de sobresalir y obtener reconocimiento por naturaleza y que esta tendencia es tan antigua como el hombre mismo.

La persona y su marca no son elementos independientes; lo que se busca con el *branding* es entregar las herramientas necesarias para que cada individuo pueda asumir sus propias responsabilidades, crear nuevos referentes e impactar en diferentes escenarios, sean grandes o pequeños.

Existen varias ventajas y desventajas al momento de construir una marca personal: toda persona que representa una marca está siendo vigilada constantemente en todas las acciones que realiza, lo que usualmente supone la pérdida de anonimato. La marca personal no permite errores, ya que una mentira, o la representar a un producto, servicio o una idea que resulte deficiente, destruye la marca; por esto el *branding* personal busca manejar estratégicamente los valores, el comportamiento de la persona para garantizar una marca duradera (Pérez, 2011). Podemos encontrar varios ejemplos de este tipo de *branding*, ya que usualmente grandes deportistas como Roger Federer, Cristiano Ronaldo, entre otros, lo practican.

CAPÍTULO 2

EL CO-BRANDING

2.1 Alianzas estratégicas y alianzas de marca

Las organizaciones se dan cuenta de que los recursos –humanos, tecnológicos y financieros– son limitados, por lo que, además de seguir compitiendo de la manera tradicional, es necesario desarrollar esquemas complementarios de colaboración para avanzar de manera más rápida y con menos riesgos (Renart, 2008).

2.1.1 Alianzas estratégicas

Al momento que una empresa decide trabajar o involucrarse con otra, se da paso a una alianza estratégica, la cual puede ser definida como “un acuerdo formal entre dos o más empresas para alcanzar un conjunto de intereses privados y comunes a base de compartir recursos” (Ariño, 2007, p. 40). Dichas alianzas se han utilizado para actuar, defensiva u ofensivamente, ante las condiciones cambiantes del mercado.

Según Ariño (2007), las alianzas estratégicas tienen, principalmente, tres características:

- Son un acuerdo formal cuyo grado de formalización puede ser diverso.
- Las partes aliadas comparten objetivos que constituyen los intereses comunes de la alianza estratégica; sin embargo cada socio puede albergar sus propios intereses privados.
- Las organizaciones aliadas combinan sus recursos con el fin de efectuar sus actividades de manera más eficiente; esto puede variar de acuerdo con la capacidad que cada una de las partes tenga para trabajar conjuntamente.

2.1.2 Alianzas de marca

Dentro de las alianzas estratégicas, las alianzas de marca pueden ser definidas como una forma de cooperación, entre dos o más entidades, que se vuelve visible para un público o consumidor. Existen varias teorías que fundamentan las alianzas de marca, las cuales se basan en la idea de que el consumidor traslada sus conocimientos, asociaciones y actitudes sobre un elemento conocido hacia otro desconocido que está asociado con el primero.

La constatación de que las marcas son uno de los activos más valiosos en las organizaciones, asunto tratado en el capítulo anterior, ha provocado un interés empresarial en la búsqueda de alianzas entre marcas: “En lugar de construir marcas por su propia cuenta, los administradores de marca, en un gran número de industrias, se han aprovechado de la posibilidad de lograr una gestión de marca más eficiente mediante la cooperación con otras marcas” (Bengtsson & Servais, 2004, p. 9).

Por esto, una de las nuevas claves del *branding* para ampliar la presencia de una marca en la mente de sus públicos es relacionarse visiblemente con otras marcas: dos marcas frescas juntas impactan más, por lo que la asociación y la coparticipación se están convirtiendo en una táctica muy utilizada (Tur, 2012).

Existen varios tipos de alianza de marca, entre los cuales destacan los siguientes:

- **Promociones conjuntas.**

Este tipo de cooperación es un acuerdo de corto plazo entre dos o más marcas de consumo que tengan establecidas un lugar en el mercado; tiene el objetivo de generar mayor

publicidad y mayores ventas mediante la combinación de los principales atractivos de ambas marcas (Blacket & Boad, 2001); las promociones conjuntas se pueden observar frecuentemente en los supermercados, en los alimentos y productos envasados, que ofrecen un paquete que contiene alimentos de dos marcas para que el cliente los pueda disfrutar.

Además, estas asociaciones se producen en un plazo menor a seis meses, y se combina marcas de sectores muy distintos. Uno de los objetivos que persiguen las promociones conjuntas es aumentar las ventas para alcanzar el cumplimiento de sus presupuestos: “Las promociones son más eficaces cuando están bien asentadas en la estrategia comercial y van íntimamente ligadas a la publicidad; de esta manera se asegura que se permanezca en competencia con otras ofertas promocionales de las empresas rivales” (Andino, 2007, p. 52). Uno de los ejemplos más representativos son las marcas de gaseosas con marcas que ofrecen *snacks*.

- **Patrocinios y auspicios.**

Aunque los lingüistas discuten sobre las diferencias entre los dos términos, la idea central y principal característica de ambos es la entrega de dinero de una organización a otra a cambio de publicidad. El patrocinio/auspicio incluye generalmente a una organización que requiere recursos para la realización de una actividad, proyecto o programa, y otra empresa que está dispuesta a apoyarla a cambio de presencia publicitaria. Uno de los ejemplos más claros de este tipo de alianza se da entre las empresas y organizaciones benéficas (Blacket & Boad, 2001).

El patrocinio/auspicio es el contrato por el que una organización, con la finalidad de aumentar notoriedad de sus signos distintivos, entrega una cantidad de dinero o bienes y servicios al organizador o participante de algún tipo de actividad para que éste publicite la marca, los productos o la actividad de la organización (Galgano, 1996).

Uno de los principales problemas del patrocinio/auspicio es que no se puede medir con certeza los resultados, ya que no existe un método concreto que permita cuantificarlos: “únicamente es posible acudir a los análisis de número de espectadores, como las audiencias televisivas o ventas de entradas, pero que no representan con determinación el impacto que ha producido el patrocinio sobre el público” (Muñoz, 2012, p. 6).

- ***Co-branding.***

Es una asociación entre varias marcas para presentar un producto o servicio, sea de una de ellas, o bien una nueva creación procedente de la vinculación. En el *co-branding*, las entidades aliadas conservan sus órganos de gobierno independiente; además, la asociación se fija por un período limitado, nunca indefinido: cada una de las marcas sigue funcionando de manera independiente y autónoma, una vez que se termina el proceso de colaboración (Renart, 2008).

Para definir qué es y qué no es *co-branding*, se debe tomar en consideración dos criterios. El primero es la duración esperada de la relación de cooperación, y el segundo, la naturaleza y la dimensión del valor potencial que se puede crear al compartir y cooperar. Así se puede distinguir al *co-branding* de los otros tipos de acuerdo mencionados: promociones, patrocinios y auspicios (Blackett & Boad, 2001).

2.2 Definición de *co-branding*

Un tipo de alianza estratégica de marca, que se ha venido desarrollando a lo largo de los últimos años y que ha tomado bastante fuerza, es el *co-branding*. Inicialmente, desde el punto de vista del *marketing*, el *co-branding* fue definido como la integración de dos o más productos, ya sea a corto o largo plazo, y como una alianza que puede ser física o simbólica.

Posteriormente, se decía que el *co-branding* se produce cuando dos o más marcas independientes se combinan en un grupo de productos o se comercializan juntas de alguna manera, pero cada una de estas marcas sigue existiendo de manera individual en el mercado (Fenger & Carl, 2010).

Finalmente, en su forma más pura, el *co-branding* es un acuerdo mediante el cual se asocia a un único producto o servicio con más de una marca, o con alguien que no sea su principal productor. Este acuerdo implica que dos o más entidades actúan en cooperación para asociar diversos logotipos, combinaciones de colores, o identificadores de marca, a un determinado producto que tenga un propósito en especial (Blackett & Boad, 2001).

Entonces, como afirman Blackett & Boad (2001), el objetivo del *co-branding* es combinar la fortaleza de las marcas, con el fin de lograr sinergia, aumentar los consumidores fieles, hacer que el producto o servicio sea más resistente a la imitación y combinar las propiedades percibidas de las marcas individuales.

El concepto de *co-branding* es bastante flexible; se basa en la asociación estratégica de varias marcas, cuyo máximo grado de alianza sería la creación de una nueva marca o producto partiendo de la fusión de dos marcas reconocibles: este es el caso de las empresas deportivas y textiles que crean una nueva marca gracias a su asociación con grandes deportistas, como Nike con Roger Federer, Tiger Woods, o Cristiano Ronaldo (Keller, 2008).

Por otro lado, en términos empresariales, el *co-branding* se basa en una asociación estratégica de marcas o empresas, cuya comunicación puede presentar distintos grados de simbiosis. Se trata de organizaciones que conviven con otras pero preservan su propia identidad individual; el *co-branding* es una de las estrategias más utilizadas en la gestión integral de marcas; en ella, el consumidor siempre va a ser determinante para juzgar su éxito (Tur, 2012).

El *co-branding* es una estrategia en la cual varias marcas establecen alianzas de comunicación. Puede nacer en los momentos de crisis en los cuales las empresas, especialmente las que se vuelven activas, buscan sorprender al consumidor de alguna manera y volver a llamar su atención; esta alianza consigue convencer al público de que su producto o servicio sigue siendo una necesidad dentro de su sociedad y se produce un crecimiento de su mercado (Tur, 2012). También constituye una oportunidad para potenciar productos o servicios innovadores gestados desde la dinámica de comercialización de marcas ya establecidas.

Una de las primeras aplicaciones de *co-branding* se produjo en 1961, cuando Betty Crocker, una marca de productos de consumo estadounidense, se unió a Sunkist Growers, una industria de cítricos, para comercializar un pastel de limón. A partir de ese momento, el interés por desarrollar productos con marcas conjuntas aumentó, hasta llegar a ser una herramienta muy popular en los años siguientes (Keller, 2008). En el transcurso de las dos últimas décadas, las alianzas de marca se han generalizado en varias industrias, especialmente las de alimento o tecnología, y en el sector financiero, llegando a convertirse en un punto de apoyo para el *branding*. (Fenger & Carl, 2010). Actualmente existen abundantes ejemplos de *co-branding*: de la asociación de electrodomésticos Philips y la marca de café Marcilla se creó una cafetera denominada Senseo con el objetivo de reinventar la manera de hacer café en casa; otro caso es el de Adidas y Continental, que se unieron para crear Adidas Supernova Riot, un calzado deportivo cuya suela ha sido creada por la marca de neumáticos Continental (Torreblanca, Lorente, López, Blanes & Juárez, 2013).

2.3 Tipos de *co-branding*

Existen varios autores que proponen una clasificación acerca del *co-branding*; sin embargo, únicamente se tomarán en cuenta las tipologías propuestas por Healey (2009) y Blacket & Boad (2001) ya que los otros tipos de clasificaciones, como la de Chang (2008), detallada en su artículo “A Typology of Co-branding Strategy: Position and Classification”, se contraponen a lo que se ha venido explicando en acápites anteriores, y tratan al *co-branding* de forma mucho más generalizada. En estas clasificaciones, se llega a considerar a cualquier tipo de relación entre empresas, organizaciones, y otras identidades como ejemplos de *co-branding*.

Una primera clasificación tipológica de *co-branding* es la propuesta por Healey (2009), según la cual cada asociación tiene una función y objetivo específico; los tipos de *co-branding* serían:

Asociaciones de lugar. Permiten a una marca utilizar la distribución del público objetivo de otra marca para llegar a grandes cantidades de nuevos clientes potenciales. La presencia de una nueva marca en la red de distribución aporta consumidores ilusionados y entusiastas.

Asociación de precios. Esta asociación es vista como una promoción, ya que junta dos marcas en un mismo paquete de productos o servicios, usualmente con algún tipo de descuento. La idea principal de esta asociación es que, aunque el consumidor solo desee adquirir uno de los productos, termine llevándose los dos porque existe una ventaja en el precio final si adquiere ambos.

Asociaciones de producto. Las asociaciones de producto corresponden a los casos en que las marcas se benefician de manera complementaria en la formulación de un producto.

En algunas ocasiones, estas asociaciones se producen para proporcionar un producto o servicio que, por separado, ninguna de las marcas podría ofrecer.

Asociaciones interpersonales. Son las asociaciones más difíciles de romper. Las marcas personales o *personal brands* son aquellas en las cuales el activo más importante es la reputación de una persona. Las asociaciones interpersonales se forman entre estas marcas y otras, de tipo comercial, a las que presentan y representan, usualmente, de modo exclusivo.

Existe otra clasificación, que es mucho más extensa y desarrollada que la propuesta por Healey (2009); en esta clasificación Tom Blacket y Bob Boad (2001) distinguen cuatro tipos de *co-branding*:

***Co-branding* basado en el alcance y el conocimiento.** El principal objetivo de esta alianza es expandir las fronteras de las marcas gracias al acceso a datos demográficos y tendencias de consumo que pueden intercambiar entre ellas: la producción de valor es la principal meta de este tipo de *co-branding*. Las marcas apoyan y patrocinan mutuamente valores positivos de la otra en los consumidores, lo que logra que estos se sientan más a gusto, aumenten su fidelidad, y logren crear un efecto ‘voz a voz’ positivo alrededor de ciertos productos y servicios de las mismas (Arango, 2014).

Este tipo de *co-branding* es el más débil y en el que se produce un nivel más bajo de participación, y, por ende, de creación de valor compartido. La estrategia no necesariamente se debe aplicar a largo plazo, sino que se realiza un enfoque más directo para satisfacer necesidades inmediatas. Un ejemplo de este tipo de *co-branding* es el de las aerolíneas y las tarjetas de crédito, en el cual se busca combinar actividades de promoción para conseguir mayor número de clientes (Fenger & Carl, 2010). No existe una necesidad de complementariedad en los valores de las marcas; son muy pocos los vínculos intrínsecos que

se producen; además, se requiere un nivel relativamente bajo de inversión y acción conjunta (Blacket & Boad, 2001).

***Co-branding* basado en el respaldo de valores.** En este tipo de *co-branding*, “la cooperación está específicamente destinada a incluir el respaldo a los valores y posicionamiento de la marca de uno de los socios o de ambos” (Blacket & Boad, 2001, p. 13).

Uno de los conceptos fundamentales del *co-branding* de respaldo es que una marca otorga una parte de sus ingresos a una institución de beneficencia. De esta manera, se beneficia la obra de caridad y el cliente siente la satisfacción de haber colaborado o apoyado a una causa social. La empresa gana en reputación y en asociación positiva para su marca, ya que de cierta manera está sacrificando parte de sus ingresos para beneficiar una buena causa. Estos ingresos forman parte del presupuesto de las estrategias de *marketing* y comunicación, que, de todas maneras, se hubiera tenido que gastar para adquirir nuevos clientes y consumidores.

Existen varias similitudes entre este tipo de *co-branding* y los auspicios o patrocinios tradicionales, por lo que usualmente se genera una confusión; sin embargo, hay que distinguir que en los auspicios o patrocinios, una empresa aporta dinero a cambio de publicidad para su marca; mientras que la esencia del *co-branding* de respaldo es la cooperación en busca de alinear sus valores de marca en la mente del cliente (Blacket & Boad, 2001).

Algunos autores dan una visión diferente del *co-branding* de respaldo de valores, en la cual la principal característica es la recomendación de otra marca. Se trata de aprovechar la reputación que posee una marca en el mercado, para dar a conocer a otra que puede funcionar de manera conjunta. Un ejemplo de este tipo de asociación se observa con la marca Calgon, la cual promueve el cuidado y limpieza de máquinas de lavado con las principales marcas de

línea blanca, como Bosch, Whirlpool, y AEG, que promocionaban el producto garantizando calidad y satisfacción; entonces, si los consumidores tienen una imagen positiva de las grandes marcas, van a tener una idea similar de la marca recomendada (Fenger & Carl, 2010).

***Co-branding* basado en los ingredientes.** Es uno de los tipos más eficaces de *co-branding* ya que busca crear alianzas entre las marcas, con el objetivo de unir recursos y sacar nuevos productos al mercado. Esta asociación no solo está ligada a la producción, sino también a la relación y cohesión de los valores de los actores de la asociación (Arango, 2014).

El principio de este tipo de *co-branding* es que una marca líder aporta las cualidades de su producto como componente de un producto de otra marca: “Un fabricante proveedor que desea transmitir un mensaje claro sobre los atributos y valores de su producto, utiliza y promociona los componentes que poseen una imagen de marca capaz de fortalecer los atributos y valores deseados” (Blackett & Boad, 2001, p. 16).

El *co-branding* de ingredientes es muy pequeño en la mayoría de mercados, ya que dos marcas sólidas no suelen estar dispuestas a asociarse. Las justificaciones para emplear este tipo de *co-branding* son múltiples; en años pasados las empresas manejaban sus estrategias de manera enigmática y secreta, pero actualmente se manejan de manera mucho más visible, por lo que permiten saber cuáles son sus ventajas y con quiénes se pueden asociar para mejorar sus productos.

Un ejemplo clásico de este tipo de asociación es la que se produjo entre IBM e Intel. Intel se caracterizaba por desarrollar microprocesadores de alta calidad, mientras que IBM se enfocaba más en el ordenador personal como producto terminado. Hasta ese momento, incluso cuando la industria reconocía la calidad de los procesadores de Intel, los componentes eran elementos anónimos que carecían de identidad individual como productos. En este

contexto, IBM e Intel decidieron unir sus recursos con el objetivo de visibilizar la calidad del ingrediente interno para garantizar la calidad del producto terminado (Blacket & Boad, 2001). La unión de componentes asegura un buen rendimiento en el nuevo producto o servicio en el que se esté trabajando (Davis, 2009). Cabe destacar que en este tipo de alianzas, siempre existe una marca primaria –socio *senior*– y una secundaria o ingrediente –socio *junior*–; esto se decide de acuerdo con las estrategias de comunicación y de *marketing* que son utilizadas por cada marca; sin embargo esto no quiere decir que la una marca es menos importante que la otra, ya que “la marca ingrediente puede crecer hasta llegar a ser más valiosa y poderosa que la marca dominante” (Blacket & Boad, 2001, p. 17). El socio *junior* debe aportar con un componente discreto y específico al producto del socio *senior*; existe, no obstante, la opción de que la marca ingrediente pueda convertirse en el principal motivador en la decisión de compra de los consumidores.

Bengtsson & Servais (2004) sostienen que el *co-branding* de ingredientes puede beneficiar a varios grupos de interés: la marca primaria puede obtener mayores márgenes de ganancia, una demanda más estable y relaciones a largo plazo con los clientes, mientras que la marca secundaria puede conseguir valores añadidos y el apoyo promocional de la marca primaria. Si una asociación de ingredientes falla, lo más probable es que terminen separándose.

Co-branding de competencias complementarias. Este tipo de asociación es la más alta y fuerte entre las marcas; puede generar mayor impacto en el consumidor, ya que se enfoca en la creación de un producto totalmente nuevo que parte de la sinergia que se crea entre las dos marcas totalmente diferentes. El producto resultante de la unión de marcas debe ser mayor a la suma de sus partes, es decir, se debe crear un producto cuyos valores y atributos sean mejores a los que les puede ofrecer cada marca por separado.

El *co-branding* de competencias complementarias es muy poco común, ya que se tiene que compartir capacidades y habilidades centrales de las organizaciones participantes; por esto muchas veces se termina creando una nueva marca. Este tipo de *co-branding* incluye una serie de componentes que pueden ser tangibles e intangibles. El éxito del *co-branding* dependerá de cada una de las partes, principalmente del aporte de una buena cantidad de sus capacidades centrales, y sus ventajas operativas (Blacket & Boad, 2001).

El objetivo es desarrollar un producto u ofrecer un servicio totalmente nuevo que sea superior al producido por la empresa de manera individual, lo que implica la creación de un valor sinérgico. Es una práctica muy frecuente para conseguir fidelización y se hizo popular gracias a las compañías aéreas, las cuales ofrecían, en su paquete, opciones de alquiler de coches y hoteles (Davis, 2009).

2.4 Ventajas del *co-branding*

Una de las principales ventajas del *co-branding* es el “éxito de la marca compartida”, la cual beneficia principalmente a la marca secundaria, ya que gana atributos y valor agregado como la confianza, la autenticidad y la calidad. Es como si la una marca pusiera un sello de calidad en la otra (Fenger & Carl, 2010). Además, el respaldo mutuo del *co-branding* promueve un desenvolvimiento más dinámico y capaz, facilitando la elaboración de nuevos productos o servicios que satisfagan necesidades más amplias en un mercado mayor (Davis & Baldwin, 2006).

Blacket & Boad (2001) presentan varias ventajas a partir del uso del *co-branding*, entre las cuales se destacan las siguientes:

Acceso a nuevos mercados. Por lo general, las marcas grandes buscan el apoyo de otras marcas que ya se encuentran consolidadas dentro de un mercado local para lograr ingresar a él de manera más fácil y eficiente. Esta constituye una de las ventajas más evidentes del *co-branding*. Además, el *co-branding* puede ser utilizado para facilitar las barreras de ingreso en ciertos sectores, como por ejemplo el de las operadoras telefónicas, ya que al momento de establecer una relación con una empresa que cumpla con todos los requisitos legales y otros aspectos no financieros, se puede presentar un nuevo producto o servicio, y acaparar la atención de un nuevo público objetivo de manera mucho más sencilla.

Beneficios adicionales para el consumidor. Mediante la asociación, las organizaciones pueden ofrecer a los consumidores y clientes mayores beneficios. Un ejemplo de esto son las tarjetas de crédito o de compra, las cuales - al unirse con aerolíneas, hoteles, o establecimientos de compra- proporcionan al consumidor un beneficio adicional al que obtendrían si contrataran cada servicio por separado.

Minimización de la inversión. Mediante la cooperación de organizaciones, es bastante probable que se reduzca los costos para lograr un determinado objetivo, ya sea ingresar en nuevos mercados, o bien crear un nuevo producto. El *co-branding* permite asociarse estratégicamente con otra marca para compartir recursos y minimizar los costos operativos.

Retornos más rápidos. El *co-branding* ofrece una rentabilidad mucho más rápida de la inversión en *marketing* y comunicación que la que podría obtenerse con una inversión similar de manera individual.

Percepción de alta calidad en los productos. El *co-branding* puede ayudar a una organización a comunicar a sus consumidores que su oferta sobresale entre las demás, a las que hace ver como indiferentes o poco atractivas. Así se aprovecha de la reputación y posicionamiento de las marcas para garantizar un producto de alta calidad.

Garantía para el cliente. En muchos sectores del mercado, los clientes suelen abstenerse de probar un nuevo producto o adquirir un nuevo servicio, como ocurre con la salud, la seguridad y productos de tecnología; en estos casos el *co-branding* funciona como un elemento tranquilizador para el consumidor: “Aunque no haya visto antes este producto, reconozco esa marca y, si existe una conexión con ella, entonces puedo confiar” (Blacket & Boad, p. 35).

Fortalecimiento de los mensajes publicitarios. Mediante el *co-branding* es posible fortalecer la actividad promocional, ya que permite a una marca concentrarse en determinadas características del producto, mientras que la otra se ocupa del resto. Se produce un sistema de especialización de los mensajes, por lo que llegan de mejor manera al destinatario.

Exposición de la marca. El *co-branding* puede ayudar a que organizaciones pequeñas, que se manejan con perfil bajo, puedan ser reconocidas.

Interés del consumidor. La asociación de marcas puede ser determinante para el consumidor al momento de escoger entre una gran oferta de productos, servicios, etc. Por esto, otra ventaja del *co-branding* es lograr despertar el interés del cliente mediante la diferenciación.

Oportunidad eventual de exposición. En el *co-branding*, una marca puede ofrecer una exposición adicional útil para otra, si se lo utiliza en algunos momentos oportunos, fijos o coyunturales, como festividades programadas o eventualidades naturales, entre otros. Se puede ofrecer, así, promociones especiales que tienen un ciclo de producción finito, es decir, edición limitada.

Aumento del valor de la marca. Un buen manejo del *co-branding* permite la exposición de una marca hacia nuevos mercados, lo que resulta en un significativo aumento del valor de la marca en el mercado abierto. Además, los consumidores pueden generar nuevos conceptos positivos alrededor de la marca después de haber realizado un *co-branding*.

Oportunidades de comunicación. Gracias al *co-branding* es posible que una marca se comunique con los clientes de su marca asociada, generando así un impacto positivo, ya que se puede dar apertura a nuevos canales de comunicación y la consecución de un mayor número de consumidores para cuando la asociación haya terminado.

2.5 Riesgos del *co-branding*

Aunque son múltiples las ventajas del *co-branding*, esta decisión estratégica también implica riesgos, no solo en términos económicos, sino también, eventualmente, para la reputación corporativa, lo que en el largo plazo requerirá esfuerzos para recuperar una marca dañada, si es que se produce una relación infructuosa o fallida. Además, se puede producir una confusión en la mente de los consumidores, especialmente si se realiza una alianza entre una marca a la cual el consumidor es leal con otra a la que detesta: se puede causar incertidumbre, confusión y malos entendidos, lo cual resultará en la pérdida de clientes (Davis & Baldwin, 2006; Fenger & Carl, 2010).

Blacket & Boad (2001, p. 47-52) enumeran algunos de los riesgos que pueden producirse al momento de implementar el *co-branding*; estos son:

Codicia Financiera. Uno de los principales riesgos es que las partes asociadas pongan mucho énfasis en recompensas monetarias inmediatas después de haber acordado un *co-branding*. Como toda operación con marcas, el factor económico debería estar pensado a

largo plazo pues el *co-branding* no es una herramienta para obtener dinero fácil que exponga a las marcas a riesgos innecesarios por formar parte de proyectos y emprendimientos cuestionables. Aunque la asociación funcione de manera correcta, es necesario que cada una de las marcas acepte una rentabilidad moderada de acuerdo con su participación.

Personalidades corporativas incompatibles. Uno de los mayores problemas que se pueden presentar es que las organizaciones que van a asociarse tengan personalidades incompatibles; es decir, las actitudes y valores de una marca se opongan radicalmente a los de la otra, por lo cual se puede causar fricciones que pueden llevar a la disolución del *co-branding*.

Campo de acción de la marca demasiado extendido. Esto se produce cuando, mediante la asociación, se intenta extender el uso de la marca hacia nuevas categorías; el fracaso se da, en parte, por la ambición desmedida por parte de la organización o porque se intenta ampliar el alcance hacia sectores demasiado alejados del área en los que se ha forjado una reputación. Uno de los ejemplos más representativos se produjo en Japón, cuando la academia de cocina Le Cordon Bleu, declinó la oferta de *co-branding* de una empresa líder en la fabricación de café; esto se debe a que la marca sentía que los valores que representaban no eran los apropiados para expandir sus fronteras hacia este concepto, sin embargo realizó varias asociaciones estratégicas con marcas productoras de alimentos para lograr comercializar sus platos especiales preelaborados hacia más consumidores.

Reposicionamiento de la marca asociada. Si una marca, ya asociada con otra, decide modificar su estrategia en el sector principal del mercado, se presenta un problema para su marca asociada, ya que “es esencial que las estrategias globales de la marca se mantengan compatibles y que ambas partes sigan sintiéndose a gusto” (Blacket & Boad, 2001, p. 50). En algunas ocasiones, un reposicionamiento de la marca asociada no es tan radical, por lo que se

puede seguir trabajando de manera conjunta; en otros casos, se puede anular el acuerdo de *co-branding*.

Metas incumplidas. Cuando una de las partes considera que el *co-branding* no va a cumplir las proyecciones esperadas, existe el riesgo de la disolución de la asociación, lo cual ocasionará muchas dificultades, como la insatisfacción de clientes que se beneficiaban de lo que la asociación entre las marcas le ofrecía. Esta situación se produjo con el acuerdo entre la cadena de supermercados estadounidenses Price Chopper y la institución financiera M&T Bank; se creó una tarjeta de crédito que no estuvo a la altura de las expectativas porque la mayoría de compradores pagaban el saldo completo de sus gastos y no optaban por cargos con intereses, lo que llevó a M&T Bank a dar por terminado el *co-branding*.

Fusiones y adquisiciones. Si una de las marcas asociadas es adquirida por una tercera, podría presentarse algún problema relacionado con la esencia de la nueva compañía, lo cual podría ocasionar la terminación del acuerdo de *co-branding*. Una fusión podría dejar a una compañía con varios acuerdos de *co-branding*, este es el caso de Bank One, que fue adquirida por First Chicago, lo que dio como resultado que el banco fusionado quede con dos acuerdos de *co-branding*; uno con British Airways y otro con United Airlines.

Cambios en las actitudes del mercado. Si en un *co-branding*, una de las marcas no satisface las necesidades del consumidor, los gustos y opiniones de los clientes pueden variar con sorprendente rapidez. Esto ocurre, generalmente, cuando una marca presenta un emprendimiento que no concuerda con su actividad o negocio principal: “Puede originar un contraataque en el consumidor, capaz de poner en peligro la imagen general de la empresa” (Blacket & Boad, 2001, p. 51). En 1987, la marca Harley-Davidson aparecía en los cigarrillos de la subsidiaria Lorillard de Loews Corporation; el cambio de opinión pública con respecto al hábito de fumar cambió, lo que causó una serie de problemas para el área de relaciones

públicas de la compañía Harley-Davidson, por lo que el acuerdo de asociación se dio por terminado.

Creación de una marca “híbrida” única. Uno de los grandes riesgos del *co-branding*, es que los consumidores vean a las marcas asociadas como una única marca híbrida; por ejemplo, cuando se une dos nombres de marca, o se utiliza los dos logos de las marcas en un mismo signo visual. Esta práctica es muy riesgosa, pues puede confundir a las personas y causar inconvenientes. Este fue el caso de Sony y Ericsson que decidieron crear un nuevo logo y usar los nombres de las marcas de manera complementaria, por lo que llegó a considerarse a la asociación como una marca unificada.

Pérdida de exclusividad de las características de la marca. Puede darse el caso de que las características distintivas de una marca se incorporen a las actividades de *marketing* y comunicación de la otra, provocando que se pierda exclusividad en esas características. Para evitar este riesgo, el uso de la marca debe ser controlado y autorizado solo en relación con el acuerdo de *co-branding*; caso contrario, se terminarían diluyendo o compartiendo los derechos exclusivos de la marca: “Todo desvío de las reglas de uso por parte del socio debe estar estrictamente prohibido y debe impedírsele utilizar su marca en otros productos o servicios que no formen parte del acuerdo de *co-branding*” (Blackett & Boad, 2001, p. 52).

CAPÍTULO 3

EL CO-BRANDING EN EL ECUADOR

3.1 Antecedentes

La búsqueda de un manejo estratégico de las marcas está orientada a ayudar a una entidad a competir en el mercado, atraer nuevos consumidores, elevar el nivel de ventas o generar un nuevo valor agregado, entre otras metas; las alianzas de marca, especialmente el *co-branding*, presentan una gran oportunidad para conseguirlas. Por esto, cada vez más entidades - empresas, instituciones, organizaciones y personas - buscan asociar sus marcas con otras y, poco a poco, el *co-branding* está convirtiéndose en una herramienta de *marketing* y comunicación muy utilizada en varios países del mundo. La firma consultora Booz Allen Hamilton, en un estudio que realizó en 2003, determinó que las empresas europeas y americanas tenían un crecimiento económico de 20% como resultado de la aplicación del *co-branding*, con tendencia a subir al 30% o 40% en los siguientes años (Cofone, 2007).

Sin embargo, en el Ecuador, la práctica del *co-branding* no ha sido explotada en su totalidad. A pesar de que varias organizaciones mantienen asociaciones de marcas con otras organizaciones y personas, no se tiene claro el concepto de *co-branding* y los beneficios que puede aportar a las marcas si se lo utiliza como herramienta de comunicación y *marketing*. Esta falta de conocimiento sobre el *co-branding* es el principal problema para que las alianzas de marca no lleguen a alcanzar un alto grado de sinergia que les permita obtener más beneficios y cumplir objetivos individuales de la marca de una manera más fácil.

En el *co-branding*, la marca busca compartir su espacio propio con otra marca, algo que no es habitual en otras estrategias de comunicación. “Las marcas son más sensibles a ciertas

estrategias de comunicación que pueden actualizar su presencia en el mercado, captando positivamente la atención del consumidor” (Tur, 2012, p.4)

Según Jorge Bohórquez, Director Creativo de la consultora Rivas Y&R (Antes Rivas & Herrera), una de las principales causas por las que el *co-branding* no ha tomado fuerza en el Ecuador es la presunta pérdida de privacidad: si una marca se asocia de alguna manera con otra, necesariamente se tiene que compartir ciertos recursos e información, ya sean financieros, estratégicos, de procedimiento, o de cualquier otra índole. En el Ecuador, al ser un país pequeño, muchas de las organizaciones no quieren que personas ajenas a ella se enteren de cómo funciona la organización o su modelo de negocio. Este temor de compartir las características exclusivas de la marca, ha llevado a que el *co-branding* no pueda abrirse paso en el país.

3.2 Objetivo

A pesar de lo poco desarrollado que está el concepto y su práctica en el país, existen ciertas marcas que se han asociado con otras y han creado nuevos productos, servicios u otro tipo de ofertas para el consumidor; estas marcas han decidido innovar y utilizar la herramienta del *co-branding* para potenciarse ante la sociedad. El objetivo de este trabajo; por tanto, es determinar cuáles son los casos representativos de *co-branding* en el Ecuador y observar si esta práctica es utilizada como una estrategia de comunicación.

3.3 Metodología

Para encontrar ejemplos de *co-branding*, se utilizó varios métodos de recolección de información, tales como la monitorización de medios tradicionales y de redes sociales, y la

realización de entrevistas a especialistas en *branding* y publicidad para conocer los casos de *co-branding* destacados en el Ecuador.

Después de listarlos, agrupar los similares y describirlos brevemente, se clasificó los casos encontrados de acuerdo a dos criterios:

- El tipo de entidades asociadas: personas, productos, servicios, causas sociales y organizaciones, criterio que identifica la naturaleza de los intervinientes en la relación.
- El objetivo de la asociación entre marcas, según la clasificación de Blacket y Boad (presentada en el capítulo anterior): de alcance y conocimiento, de ingredientes, de respaldo de valores, de competencias complementarias.

Una vez clasificados los casos de *co-branding*, se procedió a seleccionar una muestra representativa de ejemplos que abarque la clasificación de Blacket y Boad, teniendo en cuenta la diversidad de entidades asociadas, según su naturaleza, con el fin de profundizar en el análisis de la estrategia comunicacional, empleada en cada caso.

Tabla N° 1

Casos de co-branding detectados en el Ecuador

Código	Casos Detectados		Tipo de marcas intervinientes (A y B)						Objetivo de la asociación según Bracket y Boad (2001)				Descripción
	Marca A	Marca B	Prod	Serv	Org	Causa	Territ	Peru	Alíneas y consistencia	Respaldo de valores	Ingresos	Capacidades complementarias	
1	Diners Club Diners Club MasterCard	American Airlines Lan Copa Airlines		AB AB AB					✓				Tarjeta de crédito con acumulación de millas para viajes aéreos como beneficio adicional
2	Great Wall	Mitsubishi	AB							✓			Autos de fabricación china con motores japoneses de marca más renombrada
3	Sony	Ericsson	AB							✓			Fabricante de dispositivos tecnológicos asociado con fabricante de teléfonos
4	McFlurry (McDonald's) McFlurry (McDonald's)	Oreo Tango	AB AB							✓			Postre en una cadena de restaurantes de comida rápida que adopta como ingrediente un tipo de galleta renombrada de otra marca
5	SunTea	Splenda	AB							✓			Bebida endulzada con edulcorante de una marca renombrada
6	Colgate	Federación Odontológica Ecuatoriana	A		B				✓				Dentífico recomendado por una agremiación de profesionales de la salud bucal
7	Marathon Sports Explorer	Banco Pichincha Banco Pichincha	A A	A A	B B				✓				Tarjeta de crédito de una institución financiera que ofrece beneficios en un determinado establecimiento comercial
8	Marathon Sports	Humana S.A.	B	B	A						✓		Empresa de comercialización de productos deportivos ofrece un seguro de medicina prepagada mediante una empresa especializada en seguros de salud
9	Ecuavisa	Unicef			A	B			✓				Estación de televisión nacional que destina parte de su programación e involucra a sus presentadores en la realización de una campaña de comunicación y recaudación de fondos en favor de una causa social
10	KFC	World Hunger Relief			A	B			✓				Cadena multinacional de restaurantes de comida rápida respalda las actividades de una ONG internacional dedicada a combatir el hambre en países en desarrollo
11	Antonio Valencia Emmer Valencia Jefferson Montero Christian Noboa Antonio Valencia María Teresa Guerrero La Morte y El Panzón Fautso Miño Carlos Luis Andrade	Valoline Galorade DirectTV Clear Sony Walky Heroballe La Ganga Damos una Mano Contra el Cáncer OLX	B B B B B B B	B									Productos y/o servicios recomendados por personajes famosos del Ecuador (deportistas, cantantes, actores, presentadores de TV)
12	El Chollo y Roberto Bonafont Antonio Valencia Karen Kanara	Gobierno del Ecuador Unicef Unicef	B		B	B B			✓				Personajes reconocidos en el Ecuador resaltan las obras e inversiones que ha realizado el Gobierno Nacional en un determinado periodo Personas reconocidas en el país apoyan una causa benéfica
13	Mucho mejor si es hecho en Ecuador Primero Ecuador	Marcas nacionales Marcas nacionales	B B	B B					✓				Marca relacionada con la identidad nacional que funciona como sello de calidad, respalda los productos y/o servicios de otras marcas
14	Banco Pichincha Banco Pichincha Banco de Guayaquil Pacificard (Banco del Pacífico) Pacificard (Banco del Pacífico)	MasterCard Visa American Express MasterCard Visa	B B B B B					✓					Institución financiera que patrocina la emisión y el uso de una tarjeta de crédito de marca internacional

Elaboración propia, a partir de observación en medios tradicionales y redes sociales

3.4 Resultados

En la Tabla 1 se muestra los ejemplos detectados, agrupados por la similitud de las marcas intervinientes y su objetivo. También se indica los tipos de marca que intervienen en cada asociación: productos, servicios, organizaciones, causas sociales, territorios (ciudades o países) y personas. Además, se especifica el objetivo que cada caso de asociación persigue, según la clasificación de Blacket y Boad (2001).

Como se puede observar, hay numerosos casos de *co-branding* en el país y todos los tipos de entidad marcaria son susceptibles de este tipo de asociación.

Sin embargo, según lo muestra la columna ‘Descripción’ de la Tabla 1, hay casos de *co-branding* que se presentan de manera más numerosa que otros. La mayoría de ejemplos involucran como marca participante a una persona que es una figura pública y tiene gran aceptación en la sociedad, para trabajar de manera conjunta y presentar marcas de productos, servicios o causas. Algunos de estos personajes han participado en más de un caso de *co-branding* detectado, como el futbolista Antonio Valencia y el actor David Reinoso (quien interpreta diversos personajes, como “El Cholito” y “El Panzón”). El objetivo de este tipo de alianza es, en la totalidad de los casos analizados, la recomendación de la marca *senior*¹ por parte de la marca personal.

De igual manera, existe una gran cantidad de ejemplos de *co-branding* que involucran a las marcas de servicios –específicamente las tarjetas de crédito– con marcas de instituciones financieras (que son sus patrocinadoras), aerolíneas y establecimientos comerciales (que otorgan beneficios específicos a los tarjetahabientes). El principal objetivo de las partes

¹ En algunas asociaciones marcarias, la participación no se da en igualdad de condiciones, sino que hay una marca principal, llamada *senior*, a la que otra secundaria le aporta valor.

asociadas, en estos casos, es adquirir un mayor número de consumidores, por lo que les interesa acceder a la base de datos de la otra marca para lograr su objetivo.

En cuanto a los objetivos de las asociaciones, se puede notar que el *co-branding de marcas personales* con otro tipo de marcas es muy común en el Ecuador y tiene por finalidad –casi exclusiva– respaldar o recomendar una marca *senior*.

Como se puede observar, un gran número de ejemplos se encuentra dentro del primer tipo de *co-branding*, *co-branding* basado en el alcance y conocimiento, en el que se produce el nivel más bajo de participación y, por tanto, una menor cantidad de valor compartido. La mayoría de estos ejemplos se refieren a las tarjetas de crédito asociadas con aerolíneas o instituciones financieras.

Según Jaime Morillo, Chief Customer Officer (CCO)² de Marathon Sports, los canales de comunicación en este tipo de *co-branding* deben ser muy efectivos y el mensaje debe llegar a impactar fuertemente en el público objetivo, de modo que los clientes decidan usar una determinada tarjeta de crédito, de entre el abanico de posibilidades existentes, para adquirir un producto o servicio específico; por ejemplo, American Airlines debe llegar a convencer a sus consumidores de que utilicen Diners Club al momento de realizar cualquier transacción.

Una de las características más notorias en este tipo de *co-branding*, es que una de las marcas adquiere un valor agregado que puede ser utilizado en el contexto de consumo de los bienes y servicios provistos por la otra marca; es decir, las tarjetas Diners Club, Visa o

² *Chef Customer Officer* es el puesto de la persona encargada de manejar específicamente las relaciones con el consumidor

MasterCard, entre otras, adquieren un valor agregado en empresas como American Airlines, Marathon Sports, LAN, etc.

En el segundo tipo de *co-branding*, basado en el **respaldo de valores**, se observa algunos ejemplos, entre los cuales destacan las asociaciones de empresas con alguna causa benéfica, casi siempre a través de una organización que la promueve, como KFC con World Hunger Relief, o Ecuavisa con Unicef. En estos casos, se busca crear un nuevo atributo de la marca mediante la asociación; en el *co-branding* de respaldo de valores, el consumidor juega un papel importante, ya que mediante su participación permite a la empresa ayudar a una causa benéfica o social. De esta manera, el cliente siente la satisfacción de haber colaborado para el bien de personas necesitadas. Por ejemplo, KFC donaba 10 centavos a la organización World Hunger Relief por cada combo ideal que se vendía, por lo que el consumidor se consideraba un aportante directo para la causa social.

Existen otras asociaciones de respaldo de valores, en las que no necesariamente interviene una causa social, sino que se trata, básicamente, de que una marca con autoridad sobre un tema recomienda el uso de una marca comercial relacionada; es el caso del respaldo de la Federación Odontológica Ecuatoriana a favor del uso de la crema dental Colgate, por ejemplo, y la visibilización de esta asociación mediante mensajes publicitarios. Como se mencionó anteriormente, en este tipo de *co-branding* se puede clasificar a la mayoría de asociaciones encontradas en el país que involucran una marca personal.

En tercer lugar está el ***co-branding de ingredientes***, en el cual encontramos varias asociaciones que tienen como principio aportar las cualidades de un producto para la creación de otro producto de una marca diferente. Como se puede observar, marcas como Oreo, Splenda, Tango, aportan con las cualidades de su producto como ingrediente para que otra marca cree o fortalezca su propio producto. Las marcas como McFlurry (de McDonald's) y

SunTea, por ejemplo, buscan un elemento extra como ingrediente que ayude a potenciar sus productos, y se asocian con marcas relevantes de galletas y edulcorante, respectivamente, para generar McFlurry Oreo o SunTea con Splenda.

Aun cuando no se trata de marcas nacionales, el caso de Great Wall y Mitsubishi constituye un ejemplo claro del *co-branding* de ingredientes no comestibles que se pudo encontrar en el país. El alto grado de comercialización en Ecuador de los productos amparados en este *co-branding* y las especificidades derivadas de la naturaleza de esta asociación han merecido particular atención en el presente trabajo y se analizarán con detenimiento en un acápite posterior.

Por último, se encuentra el ***co-branding* de capacidades complementarias**; al ser el tipo de asociación más alta y fuerte entre las marcas, los ejemplos son escasos; sin embargo, se halló la asociación de Marathon Sports con Medicina para el Ecuador Medi Ecuador Humana S.A. Este tipo de *co-branding* se enfoca en la creación de un nuevo producto como resultado de la sinergia que se crea entre las marcas asociadas. Marathon y Humana, de manera conjunta, crearon un producto que ofrece un seguro de medicina prepagada contra lesiones acaecidas a personas que realizan actividad física.

Posteriormente se analizará este ejemplo de manera más profunda, con el objetivo de identificar el manejo estratégico que se le da a cada una de las marcas, y de qué manera el *co-branding* puede utilizarse como una herramienta de comunicación.

3.5 Análisis de casos representativos de *co-branding* en el Ecuador

3.5.1 Marathon JUEGA SEGURO

Marathon JUEGA SEGURO es un servicio de medicina prepagada creado en conjunto por Marathon Sports y Humana S.A. El producto está diseñado para deportistas aficionados, los cuales obtienen un seguro de hasta 1 000 dólares anuales en caso de sufrir un accidente al momento de realizar actividad física.

Según Jaime Morillo (comunicación personal, fecha completa), CCO de Marathon Sports, la idea de realizar un *co-branding* entre estas dos empresas nació por la necesidad que tenía Marathon de generar un valor agregado a su marca. Marathon, que se especializa en la comercialización de artículos y accesorios deportivos, ha comunicado a sus consumidores que Marathon es igual a deporte, y quería comunicar, además, que deporte es igual a salud, pero cerrar ese círculo no era tan fácil: se requería de grandes estrategias de comunicación y de *marketing*. Las políticas institucionales de Marathon no le permitían ofrecer un servicio de medicina prepagada. Fue necesario, entonces, buscar un aliado que le complementara, por lo que se decidió realizar un *co-branding* con Humana, una de las mejores empresas de seguro de medicina prepagada a nivel nacional, para crear un producto que le ayudara a promocionar este concepto.

Una vez que se realizó la alianza, hubo que establecer ciertos parámetros bajo los cuales se iba a trabajar: Marathon buscaba que los consumidores asociaran su marca con el concepto de salud, mientras que Humana quería ingresar a un nuevo público objetivo: los deportistas *amateur*. Al momento de definir los objetivos del *co-branding* se procedió a la creación del producto, en este caso un servicio de medicina prepagada para deportistas.

Para que el *co-branding* funcione de la manera correcta, Marathon invirtió tiempo en capacitar a sus empleados acerca del nuevo servicio, para que se lo puedan explicar a los clientes. Pero lo más importante, debió convertir un servicio intangible –seguro de medicina prepagada– en algo tangible que se pudiera vender en sus establecimientos y lograra convencer a sus consumidores de adquirirlo, como cualquier otro producto de la tienda. Por ello, se creó una pulsera que “materializara” el servicio de medicina prepagada.

Como resultado, se logró crear un producto muy económico –8,90 dólares al año–, comparado con otras coberturas de seguro de medicina prepagada. El *co-branding* funciona de la manera esperada y se registra ventas superiores a las 4 000 unidades mensuales.

Todos los ingresos económicos generados se destinan a Humana S.A., para cubrir los gastos de atención. Pero más allá del tema económico, Marathon se consolida como una marca líder que piensa en la salud de sus clientes, y logra cerrar el círculo, en el que Marathon es igual a deporte, y deporte es igual a salud.

Finalmente, para terminar el proceso de *co-branding*, Marathon debe asegurarse de que el cliente recibe el servicio prometido, por lo que una tercera empresa, Ecuaprimas, funciona como *broker* o mediador que garantiza un servicio adecuado y la satisfacción del cliente.

En este caso, el *co-branding* funciona perfectamente como estrategia de comunicación que ayuda a fortalecer la relación entre la marca y el consumidor. El *co-branding* es el mecanismo por el cual la organización posiciona una idea y construye nuevas relaciones con los consumidores.

3.5.2 Diners Club – American Airlines

Diners Club International es una compañía de tarjetas de crédito; fue fundada en Estados Unidos en 1950 bajo el nombre de Diners Club. Fue la primera compañía dedicada

exclusivamente al mercado de las tarjetas de crédito en el mundo, y durante varios años fue una subsidiaria de Citigroup. En 2008 fue adquirida por Discover Financial Services, la cual tiene actualmente más de 50 millones de usuarios en Estados Unidos.

Diners Club se encuentra presente en Latinoamérica en Venezuela, Argentina, Colombia, Chile y Ecuador, donde Banco Pichincha es su propietario.

Diners Club realiza varios acuerdos de *co-branding* con prestigiosas aerolíneas a nivel mundial. En el Ecuador, se ha creado una tarjeta de crédito exclusiva denominada Diners Club AAdvantage, la cual permite ganar y acumular millas con el consumo efectuado mediante la tarjeta, que luego el usuario canjea por boletos aéreos de la aerolínea AmericanAirlines al destino que prefiera (Diners Club International, 2015).

El *co-branding* entre una empresa de servicios de tarjetas de crédito y una aerolínea es el más común entre los tipos de *co-branding* de alcance y conocimiento, ya que es una estrategia en la que se puede ampliar los datos demográficos y conseguir nuevos usuarios de una manera más sencilla.

Esta alianza pone en consideración del consumidor varios beneficios, como la obtención de millas gratis por cada consumo que se realice con la tarjeta, acceso a los diferentes tipos de crédito y tarjeta sin cupos preestablecidos de gastos, entre otros. Adicionalmente, AmericanAirlines ofrece una amplia cobertura de seguros, acceso a promociones exclusivas, acumulación de millas AAdvantage ilimitadas, entre otros (American Airlines, 2015).

En esta oportunidad, el *co-branding* parte de una estrategia de comunicación, pues difundir la asociación y los beneficios es el punto clave para conseguir nuevos clientes. Sin embargo, hay que recordar que en este tipo de *co-branding* no se produce un alto grado de

interacción de las empresas, por lo que es considerado la asociación empresarial más débil y tiene como único objetivo lograr metas específicas y directas: en este caso, acceder a nuevos consumidores aprovechando los datos demográficos de su entidad asociada.

3.5.3 World Hunger Relief

World Hunger Relief es una campaña mundial que tiene por propósito concienciar, promover el voluntariado y recolectar fondos de apoyo en la lucha contra el hambre. Fue creada en 2007 por el Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas y otras organizaciones. Actualmente se encuentra presente en más de 125 países, incluido el Ecuador, y ha logrado recolectar más de 150 millones dólares. Estos recursos son utilizados de acuerdo con la necesidad; pueden dar de comer a una sociedad con escasez de comida o financiar programas de alimentación escolar (Yum, 2014).

Kentucky Fried Chicken (KFC), cadena multinacional de alimentos, decidió apoyar esta causa desde 2010 en el Ecuador. Como parte de sus estrategia de responsabilidad empresarial, KFC ha donado aproximadamente 248 000 dólares hasta 2013 para ayudar a combatir el hambre en regiones vulnerables del país (KFC, 2015).

Este *co-branding*, al ser de respaldo y de valores, tiene la finalidad de apoyar las actividades de un programa benéfico –World Hunger Relief– con el objetivo de mejorar la reputación de una empresa –KFC–. El cliente es el factor más importante en este tipo de asociación, ya que la manera en que se recolectan los fondos es a través de otorgar 10 centavos de dólar por cada Combo Ideal que se venda en los locales de KFC; así, el consumidor siente la satisfacción de haber colaborado con una causa social de forma directa y permite asociar a la marca con el concepto de responsabilidad social corporativa. Como resultado se genera un valor agregado para KFC, que la presenta como una empresa a la que

le importan tanto los problemas sociales, que se ha desprendido de una parte de su ganancia para colaborar con una causa social.

Al igual que en los casos anteriores, este *co-branding* se fundamenta en una estrategia de comunicación. En esta oportunidad, se anuncia a los consumidores un nuevo atributo de la marca, la responsabilidad social, a través del apoyo económico a World Hunger Relief.

3.5.4 Mucho mejor si es hecho en Ecuador

Mucho Mejor si es hecho en Ecuador es la marca de una corporación privada que tiene como objetivo fomentar la preferencia por los productos y servicios ecuatorianos de calidad entre los consumidores locales. La marca busca generar una diferenciación de productos mediante un ‘sello de garantía’ que indica al consumidor que la calidad del producto realizado en el país es la mejor.

Lo peculiar de esta marca es que no puede trabajar de manera individual: su naturaleza es asociativa, por lo que necesariamente tiene que involucrarse con otras marcas. Al momento de asociarse se produce un *co-branding* de respaldo de valores, en el cual se trata de generar un valor agregado que funciona como un elemento diferenciador de otros productos y servicios que son ofertados en el país.

Según estadísticas de la Cámara de Industrias de Cuenca, la marca es reconocida por el 99% de los ecuatorianos, y el 80% confía en la calidad de los productos que llevan la huella, por lo que se puede considerar a la marca Mucho Mejor si es hecho en Ecuador como un elemento determinante en la toma de la decisión de compra del consumidor. Por otra parte, marcas asociadas como Adelca, Café de Loja o Ecuamueble, entre otras, ven en la marca Mucho Mejor si es hecho en Ecuador un elemento diferenciador que garantiza la calidad de sus productos sobre las demás ofertas a nivel nacional.

Después de presentar este caso, se puede determinar que se trata de comunicar una idea al público objetivo, la cual motiva a referir productos y servicios de calidad nacionales. Por lo tanto, al igual que en los casos anteriores, el *co-branding* funciona claramente como una estrategia de comunicación, que busca transmitir una idea específica a un público determinado.

3.5.5 McDonald's - Nestlé

McDonald's es una de las cadenas de restaurantes de comida rápida más conocidas del mundo. Sus inicios datan de 1940, cuando los hermanos Richard y Maurice McDonald abrieron, en California, USA, un negocio de comida que se especializaba en la venta de salchichas y batidos.

Con el paso de los años, el negocio de los hermanos McDonald se convirtió en uno de los lugares preferidos por los adolescentes y su menú ofrecía más de 25 platos diferentes, de entre los cuales destacaban los sánduches de carne de vaca y cerdo. Debido a la gran acogida que tenían, implementaron nuevos instrumentos de cocina, ya que los de aquella época no estaban diseñados para la producción en línea.

El concepto de un menú limitado permitió a los hermanos McDonald dividir la preparación de alimentos en tareas simples y repetitivas que cualquier empleado sin experiencia pudiera realizar (Love, 1995).

Actualmente McDonald's tiene 5 228 locales a nivel mundial en 70 países (McDonald's, 2015) y maneja alianzas estratégicas con proveedores locales y multinacionales. En el año 2000 la empresa entró al mercado ecuatoriano y sus principales productos son las hamburguesas, la Cajita Feliz y los postres.

Uno de los postres más populares es el McFlurry, consistente en un helado de vainilla mezclado con un ingrediente adicional. McDonald's celebra acuerdos de *co-branding* con varias marcas de este tipo de ingrediente para su helado, como Oreo, M&M, Rolo, Smarties, entre otros. Su objetivo es agregar el valor –ya posicionado– del ingrediente a su McFlurry.

El producto ecuatoriano Tango, cuya marca actualmente pertenece a Nestlé, es el ingrediente principal en la elaboración de una variedad muy particular de McFlurry: el McFlurry Tango, que se comercializa en los locales de McDonald's en nuestro país.

Tango inicialmente era fabricado por la compañía La Universal que, por problemas económicos, en 1999 decidió dejar de producir galletas y, a inicios de 2002, dejó de funcionar completamente. Fue entonces que la multinacional Nestlé adquirió marcas como Tango, Amor, Zoología y María. A partir del cierre de La Universal, Nestlé comenzó a liderar el mercado de este tipo de alimentos, posicionándose como la marca líder dentro del mercado nacional. Sin embargo, gracias a la adquisición del grupo Nobis, La Universal ha retomado la producción de galletas y chocolates con las recetas originales de los productos que fueron vendidos a Nestlé S.A.: así, han resurgido los mismos productos, bajo nuevas marcas comerciales, como Zambo, Waffer Universal, entre otros (El Universo, 2012).

Tango posee gran aceptación en el mercado nacional, por lo que McDonald's se alió estratégicamente con Nestlé para presentar el McFlurry Tango; es evidente que esta alianza pertenece al tipo de *co-branding* de ingredientes, en el cual Tango funciona como el motivante principal para la venta del producto.

Con esta alianza, Tango se convierte en proveedor de un distribuidor masivo de alimentos rápidos y McDonald's logra aprovechar la popularidad y aceptación que tiene su producto aliado para, probablemente, aumentar las ventas de su postre McFlurry.

3.5.6 Fausto Miño - Danos una mano contra el cáncer

Danos una mano contra el cáncer fue una campaña que se desarrolló en 2013, cuyo objetivo fue apoyar la lucha contra esta enfermedad. El artífice de esta campaña es Corporación El Rosado, un importante grupo de empresas de alcance nacional, en favor de la Sociedad de Lucha contra el Cáncer (Solca). Durante la campaña, se podía adquirir numerosos productos en oferta para ayudar a esta causa en establecimientos de la Corporación El Rosado, como Rio Store y Mi Comisariato.

En el marco de esta campaña, se produjo una alianza estratégica con destacados cantantes ecuatorianos, como Fausto Miño y Mirella Cesa. Las marcas personales juegan un papel importante dentro de esta relación, ya que al tener una gran presencia en los medios tradicionales y digitales, se podía transmitir el mensaje de la campaña de una manera más directa, con el fin de impactar a su público objetivo. Además, los cantantes realizaron una producción musical, que podía ser adquirida en los locales comerciales de El Rosado, cuyo beneficio económico se destinaba a Solca. El acuerdo de *co-branding*, por consiguiente, pertenece al tipo de respaldo de valores, pues las celebridades –cantantes, en este caso– apoyan una causa benéfica.

Según Fausto Miño –personaje asociado a la campaña–, cuando se celebra un *co-branding* de respaldo de valores que tiene como objetivo apoyar una causa social, la marca personal actúa de manera diferente, ya que es ella la que busca a la marca asociada, algo que no ocurre con las relaciones con marcas de productos y servicios. En este caso, fue él quien decidió buscar una causa a la cual apoyar y con la cual formar una alianza estratégica (Fausto Miño, comunicación personal, 11 de noviembre de 2015).

En esta oportunidad, la marca personal gana un nuevo valor agregado gracias a su colaboración con la campaña *Danos una mano contra el cáncer*, ya que el público objetivo

del cantante asocia a la persona con nuevos valores como la solidaridad, la responsabilidad social, el bienestar colectivo, entre otros. Uno de los principales motivos para realizar este *co-branding*, por tanto, debe ser la afinidad y compatibilidad que existe entre las marcas intervinientes. Esta afinidad no necesariamente debe ser de mercadeo, sino que tiene que tomarse en consideración también los valores personales de los participantes (Fausto Miño, comunicación personal, 11 de noviembre de 2015).

CONCLUSIONES

- El *co-branding* ha ido adquiriendo popularidad, sobre todo en países de economías desarrolladas y, poco a poco, ha llegado a la región latinoamericana. Si bien los modelos existen, no es todavía una práctica muy común, debido al recelo que existe de parte de las entidades con respecto a revelar sus procesos, métodos y estrategias empresariales. Este miedo a asociarse no permite que se cree la sinergia necesaria entre dos marcas para que estas puedan celebrar un acuerdo efectivo de *co-branding*.
- En el Ecuador se ha encontrado diversos ejemplos de *co-branding*, muchos de los cuales, sin embargo, no han sido conceptualizados por las empresas o personas participantes como tal. Se ha logrado, no obstante, detectar y clasificar casos en el Ecuador representativos de todos los tipos de *co-branding* propuestos por Blacket y Boad.
- Los casos más comunes de *co-branding* en el Ecuador son aquellos que relacionan identidades personales de cantantes, actores o deportistas con marcas de productos o servicios. Algunas marcas personales también se han asociado con causas benéficas. Ciertos personajes han celebrado acuerdos de *co-branding* con múltiples entidades comerciales. Asimismo, algunas firmas comerciales han suscrito acuerdos con varias marcas personales de celebridades. Estas constataciones acerca del *co-branding* personal dan cuenta de su versatilidad, facilidad de llegar a acuerdos asociativos y garantía de buenos resultados a corto plazo.
- A pesar de que se ha encontrado algunos ejemplos en el país, el *co-branding* de ingredientes se encuentra en un nivel inicial y se enfoca, principalmente, en productos alimenticios. Las asociaciones de este tipo entre fabricantes nacionales de

componentes y productos más complejos son escasas, debido al bajo desarrollo de la industria nacional. Se prevé que, con el cambio de la matriz productiva, haya nuevas oportunidades para este tipo de desarrollo y la consecuente aplicación del *co-branding* de ingredientes.

- Las instituciones financieras, aerolíneas y establecimientos comerciales en el país han aprovechado el desarrollo comercial y la liquidez de los últimos años para celebrar asociaciones con tarjetas de crédito para cautivar la atención de los consumidores y motivar al uso de una tarjeta específica con el incentivo de descuentos o beneficios. Esta fórmula de *co-branding* está presente en todo el mundo, con un esquema pre-establecido de resultados garantizados.
- La presencia de varias marcas transnacionales –presentes en el Ecuador– que ya se encuentran asociadas con otras marcas, han marcado la pauta para que marcas nacionales se decidan a tomar en cuenta al *co-branding* como una herramienta de comunicación y marketing al momento de realizar negocios. Este es el caso de McDonald's, Great Wall, Colgate, KFC, entre otras.

LISTADO DE REFERENCIAS

- Ahmad, S. (2010). "Globalisation and Brands". En Clifton, R. (Editor). *Brands and branding*. Londres: Profile Books.
- Allen, T & Simmons, J. (2010). "Visual and verbal identity". En Clifton, R. (Editor). *Brands and branding*. Londres: Profile Books.
- Alvarado, J. (2009). *Heráldica, simbolismo y usos tradicionales de las corporaciones de oficios: las marcas de canteros*. Madrid: Ediciones Hidalguía.
- Andino, P. (2007). "Las promociones de ventas". En *El Emprendedor*, 3, 51-54.
- Arango, S. (Agosto 25, 2014). ¿Qué es el co-branding y cómo está cambiando el diseño de marca? [Entrada en el blog *Young Marketing*]. Recuperado de: <http://www.youngmarketing.co/que-es-el-co-branding-y-por-que-ponerlo-en-practica/>
- Ariño, A. (2007). "Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa." En *Estrategia Financiera*, 236 (15), 40-51.
- Bautista, F. (2009). "El branding mitológico. La influencia de las marcas en las emociones humanas." En *Actas de Diseño* 4(7), 49-56.
- Bengtsson, A., & Servais, P. (2004). *Co-branding and the impact on inter-organizational relationships*. Copenhagen: Industrial Marketing and Purchasing Group.
- Blackett, T., & Boad, B. (2001). *Co-branding: la ciencia de alianza*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Boston College Center for Corporate Citizenship (BC CCC) (2012). Commitment to Value: *The State of Corporate Citizenship 2012 – Highlights* [Documento PDF]. Recuperado del sitio web del BC CCC: <http://ccc.bc.edu/pdf/SOCC2012HighlightPresentation.pdf>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). "Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?" En *Journal Of Marketing*, 73(3), 52–68.
- Carrillo, E., Puebla, B., & Rubira, R. (2014). Un acercamiento a los elementos de identidad en el diseño de marcas para programas de entretenimiento en televisión. *Creatividad y Sociedad*, 5(22), 1-21.
- Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia (CEEI Valencia). (2008). *Marca y posicionamiento*. Valencia: CEEI CV.

- Coates, K., & Ellison, A. (2014). *An introduction to information design*. Londres: Laurence King Publishing.
- Cofone, M. (2007). *Estructuras sinérgicas de marca. Co-branding y gestión estratégica como agregado de valor a los activos de marca. Estudios de caso Argentina 2001 - 2006*. Palermo: Universidad de Palermo.
- Costa, J. (2003). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca: un fenómeno social*. Barcelona: Paidós.
- Davis, M., & Baldwin, J. (2006). *Mucho más que un nombre: una introducción a la gestión de marcas*. Barcelona: Parramón.
- Davis, M. (2009). *The fundamentals of branding*. Lausanne: AVA Publishing.
- Diners Club International. (2015). *Diners Club Corporativa AAdvantage®*. Recuperado de: <https://www.dinersclub.com.ec/portal/corporativo/tarjetas-de-credito/corporativas/diners-club-corporativa-aadvantage%C2%AE>.
- El Universo. (Mayo 7, 2012). Universal retoma recetas originales con otras marcas. Guayaquil. *El Universo*. Recuperado de: <http://www.eluniverso.com/2012/05/07/1/1356/universal-retoma-recetas-originales-otras-marcas.html>
- Fatás, G. & Borrás, G. (1999). *Diccionario de términos de arte y elementos de Arqueología, Heráldica y Numismática*. Madrid: Alianza Editorial.
- Fenger, L. & Carl, S. (2010). *The Future of co-branding - A study of cross-border brand alliances*. Copenhagen: Copenhagen Business School.
- Frutiger, A. (1981). *Signos, símbolos, marcas, señales*. México: Gustavo Gili.
- Galgano, F. (1996). *Dizionario enciclopedico del diritto*. Padova: CEDAM.
- Garrido, J. (2001). *Comunicación estratégica: las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Barcelona: Gestión 2000.
- Healey, M. (2009). *¿Qué es el branding?* Barcelona: Gustavo Gili.
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca: branding*. México: Pearson Educación.
- KFC. (2015). *Algo buenísimo está pasando*. Recuperado de: <http://kfcbuenisimo.com/algo-buenisimo-esta-pasando/>
- Love, J.F. (1995). *McDonald's, la empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo*. Colombia: Editorial Norma

- Maguiña, F. (2004). "Joint Venture: estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú". En *Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal*, 1(7) 73-78.
- McDonald's Corporation (2015). *2014 Annual Report*. Oak Brook (IL): <http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/McDonald's%202014%20Annual%20Report.PDF>
- Muñoz, S. (2012). *Patrocinio y Mecenazgo, orígenes históricos y conceptos generales*. [Documento PDF]. Recuperado de: <https://jornadaspatrocinarte.files.wordpress.com/2012/09/patrocinio-y-mecenazgo-conceptos-generales1.pdf>.
- Olins, W. (2009). *El libro de las marcas*. Barcelona: Océano.
- Pérez, A. (2011). "El plan. ¿Qué tengo que hacer?" En Madrid Excelente (ed.), *Personal branding... hacia la excelencia y la empleabilidad por la marca personal*. Madrid: Madrid Excelente.
- Renart, L. (2008). *Cinco ópticas para analizar alianzas estratégicas*. Barcelona: IESE Business School – Universidad de Navarra.
- San Eugenio, J. (2013). "Fundamentos conceptuales y teóricos para marcas de territorio". En *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 62. 189 - 211.
- Torreblanca, F., Lorente, F., López, R., Blanes, C., & Juárez, D. (2013). "Co-marketing como herramienta estratégica empresarial". En *3ciencias*, 10. 31-43.
- Tur, V. (2012). "Co-branding, creatividad y crisis". En *Creatividad y Sociedad*, (18), 1-17.
- Yum! Brands Inc. (2014). *World Hunger Relief*. Recuperado de: <http://www.yumcsr.com/community/world-hunger-relief.asp>
- Zapata, C. (2015). "Arquitectura Corporativa: un instrumento al servicio de la comunicación". En *Escritos en la Facultad*. 11(104), 115-121.

Anexos

ENTREVISTA N° 1

Entrevistado: Jorge Bohórquez

Profesión: Director creativo de la consultora Rivas Y&R

¿Me puede ayudar definiendo qué es el *co-branding*?

Co-branding viene a ser situaciones en las cuales dos marcas se unen para generar un nuevo producto, servicio o para potenciar un servicio o producto. Generalmente se da entre marcas que sean complementarias o que sean afines, entonces viene a ser como un “ganar - ganar”. En el *co-branding* las dos marcas se sienten beneficiadas porque las dos marcas están aportando o apoyando hacia un bien común.

¿Cómo se puede definir qué es y qué no es *co-branding*?

Los ejemplos podrían ayudarnos a clarificar; un *co-branding* bastante didáctico viene a ser el que realizaron Nike y Apple, al generar el Nike Plus, que es un servicio en el cual las personas pueden tener un registro de todos los ejercicios que están haciendo. Entonces, primero sacaron una especie de pastilla que se ponían dentro de los zapatos y así lo que se generó es un *engagement* de la marca de las personas hacia las dos marcas, tanto hacia los implementos deportivos de Nike como hacia los implementos de Apple.

Este caso viene a ser un *co-branding* bastante directo para generar un producto; en cambio el auspicio viene a ser otro tipo distinto de en la cual una marca se asocia a otra, por ejemplo la selección ecuatoriana de fútbol. La selección ecuatoriana de fútbol tiene varios auspiciantes que pagan una cierta cantidad de dinero para estar junto a la selección y aprovecharse de la fama que puede tener la selección: aquí lo que se ve es un pago, un pago para estar al lado tuyo.

Aquí se ven dos distintos tipos de acercamiento de marcas, pero en el *co-branding* las dos marcas se benefician por un bien común, enfocado en el consumidor. En el otro caso se convierte en un auspicio para ganar fama.

Dentro del *co-branding*, las marcas están propensas a compartir recursos. ¿Cómo se produce este proceso? ¿Existen marcas que aportan más elementos que otras dentro de la relación?

Puede ser como un mitad y mitad, o puede que una marca chica se asocie con una marca más grande para beneficiarse con la fama que tiene. Cuando hablamos de recursos, la

que va a poner más recursos es la marca chica, ya que le conviene estar cerca de la marca grande para aumentar su visibilidad, su recordación; se puede dar el caso que el *co-branding* va más allá de los recursos y tienen que compaginar valores como la solidaridad, trabajo en grupo.

¿Cree que la reputación de las marcas está en juego al realizar *co-branding*?

Claro, por supuesto. Todas las acciones que hacen las marcas tiene su lado de riesgo, y todo es reputación inclusive hasta el servicio que te puedan dar en una isla de un centro comercial. La reputación siempre va a estar en juego, más bien lo que hacen las marcas es juntarse para que esta reputación se potencie, mejore o incremente. Por esto, es común que las marcas quieran estar asociadas a esta parte ecológica y de responsabilidad social.

Si el producto o servicio no es bueno, puede llegar a comprometer la reputación de las marcas.

¿El *co-branding* puede ser visto como una estrategia de comunicación?

Por supuesto, porque lo que hace es potenciar la marca. Al momento de lanzar un nuevo producto las marcas se potencian, se hacen más fuertes.

¿Por qué surge esta necesidad de asociación?

Es tratar de aprovechar la imagen que tiene la una de la otra. Además para que la aceptación de los nuevos productos sea mucho más rápida; si tú ves que dos marcas buenas se juntas debe ser por algo bueno. Tiene mucho que ver con credibilidad también, las marcas buscan potenciarse también entre ellas.

¿Por qué en el Ecuador no ha tomado fuerza el *co-branding*?

Puede darse por tratar de proteger la privacidad, porque tú si te alías con alguien debes compartir cosas, entonces Ecuador es un país tan pequeño que a veces existe estos celos o riguridad de negocio que no quiero que todo el mundo sepa cómo funciona mi negocio.

ENTREVISTA N°2

Entrevistado: Jaime Morillo

Profesión: Chief Customer Officer (CCO) de Marathon Sports

Justamente yo (Jaime Morillo) con el área de CRM, dentro de Marathon tengo la responsabilidad de manejar las relaciones con el consumidor y construir, actualizar y mantener una base de datos del consumidor para luego explotarla con estrategias de *marketing*. Pero además, en mi cargo está el tema de alianzas estratégicas; entonces una de las más fuertes es la alianza que realizamos con los emisores de las tarjetas de crédito. Aquí se produce una relación de “ganar - ganar”; el 50 por ciento de nuestras transacciones son con tarjeta de crédito, por lo que la forma de pago con tarjeta de crédito o débito es un servicio que el establecimiento le da al cliente para que pueda hacer sus compras, y le da facilidades de consumo. Este *co-branding* es un *co-branding* customizado con cada tarjeta de crédito, por ejemplo Diners, en el cual también la comunicación también es un *co-branding*.

¿Puede ser considerado el *co-branding* como una estrategia de comunicación?

Claro, incluso puede llegar a ser un medio de comunicación. Obviamente, frente a la necesidad, con las marcas asociadas que tienen mayor participación se realizan cosas más grandes, y con los más pequeños se obtiene también algunos beneficios.

¿Por qué se realizan alianzas estratégicas?

Uno hace alianzas estratégicas para generar un valor agregado hacia el consumidor.

¿Cómo nace el producto Marathon JUEGA SEGURO?

Por lo general se trata de buscar alianzas con empresas cuyos negocios estén alineados con el nuestro, entonces Marathon siempre va a buscar alianzas con temas relacionados a deporte, entretenimiento, salud, entre otros.

Nosotros siempre hemos tenido en claro que Marathon es igual deporte, y deporte es igual a salud; pero cerrar ese círculo no era tan fácil, necesitábamos algo que ofrecer para realmente vender la idea de salud. Ahí pensamos en la protección de nuestros deportistas con un producto de medicina prepagada.

Marathon es una empresa que comercializa ropa, zapatos y accesorios, no es una aseguradora, por lo que no podemos vender o prestar el servicio de medicina prepagada; entonces ahí nace la necesidad de realizar alianzas estratégicas; en conjunto, con una de las mejores aseguradoras de medicina prepagada del país, creamos un producto con las necesidades que nosotros como Marathon veíamos y ellos como expertos en negocios de

seguros veían. Finalmente desarrollamos un producto muy económico que cuesta 8.99 dólares al año, que está enfocado en deportistas *amateurs*, y en personas que no tienen seguro o que ya tienen pero que lo usen como un seguro adicional.

Este producto no se paga deducible; vas a los centros de salud que la red de Humana generó, te entiendes por emergencias y tienes una cobertura de hasta mil dólares, los cuales se los puede volver a usar si es que no te acabaste el cupo; puedes comprarte varios, para tener mayor cupo en el seguro.

Esto es absolutamente un beneficio porque el cliente no tiene nada que perder.

El resultante de esta alianza es un servicio, un intangible que nosotros lo disfrazamos de tangible al momento de que le pones en una caja y presentas la pulsera. Pero al final, la medicina prepagada es el servicio que estamos vendiendo, que únicamente es comercializado por Marathon.

ENTREVISTA N°3

Entrevistado: Fausto Miño

Profesión: Cantante ecuatoriano

¿Cómo surge la necesidad de aliarte con otras marcas?

Yo creo que lo primero que pasa es que las marcas te buscan cuando sienten que el nivel de afinidad que tienes tú con su *target*, les va a ayudar a ellos a generar afinidad con ese mismo *target*. La primera marca que se acercó a mí fue Porta, y ellos tenían un producto que se llamaba “Amigo”, que eran celulares que venían con una biblioteca de música ya establecida; después llegaron otras marcas como Despegar.com, pero siento que con las fundaciones pasa al revés, ya que no es una afinidad de mercadeo, sino que se involucra la persona con sus valores y eres tú el que busca a una fundación, como ocurrió con “Danos una mano contra el Cáncer”.

¿Qué ganas tú como marca al momento de decidir apoyar a una causa social?

No lo sé, puede darme un plus para que el público me asocie con responsabilidad social y se van generando nuevas ideas en su cabeza. Mi imagen se va ampliando; sin embargo esto no es el punto principal, sino hacer algo bueno por tu sociedad.

¿Qué tan importante es la sinergia que se produce entre las marcas asociadas?

Es muy importante si es que quieres generar un nuevo producto, por ejemplo con Supermaxi; es una asociación interesante ya que me pidieron que haga dos fragancias de perfúmenes; yo creo que eso es un *co-branding* moderno; agarrar una celebridad y volverla perfume.