

## ***Co-branding, creatividad y crisis***



### **Victoria Tur Viñes**

*Titular de la Facultad de CC.EE. y EE.  
de la Universidad de Alicante. España  
Victoria.Tur@ua.es*

### **Resumen**

*La autora analiza la situación económica que ha impulsado a varias marcas a establecer alianzas estratégicas de comunicación derivadas de la práctica del co-branding. Se delimita el concepto y sus principales versiones a través de la literatura científica más relevante sobre el ámbito. Con el método del caso, se describen algunas campañas recientes con esta orientación y se reflexiona sobre la estrategia creativa subyacente, aportando información sobre la eficacia de las mismas. Se concluye que esta forma de comunicación podría ser una alternativa especialmente interesante en momentos de crisis y una tendencia de crecimiento a futuro.*

### **Palabras clave**

*Creatividad – Co-branding – Alianzas publicitarias – Publicidad mancomunada - Crisis*

## **Abstract**

*The author analyzes the economical situation that has propelled several brands to create strategic communication alliances based in the co-branding practices. The co-branding concept gets defined as well as all versions and extensions borned through it, thanks to the most relevant scientist literature. With the case by case method, we find recent campaign descriptions as well as the analisis of the creative strategy behind it. The conclusion is that the way of communication described could be an alternative, especially interesting during today's crisis cycle and perhaps a trend to drive growth in the future.*

## **Key Words**

*Creatividad – Co-branding – Advertising Alliances – Crisis*

## **Presentación**

Algunas marcas no se atrincheran en época de crisis. Se vuelven especialmente activas por este motivo y buscan sorprender al consumidor con estrategias de comunicación que quizás no estimarían en épocas de bonanza. La motivación intrínseca es la lucha feroz contra la invisibilidad. Los consumidores disponen de menos dinero para gastar y racionalizan al máximo sus compras. En estas circunstancias, aquellas marcas que consiguen convencer al público de que su oferta sigue siendo interesante, mantienen su clientela incluso favorecen el crecimiento de su mercado.

## ***La búsqueda de la diferenciación***

En las estrategias de comunicación más habituales, la marca suele buscar un espacio propio e intransferible no compartido con otras marcas. En un mercado sobresaturado de propuestas, la marca sobrevive porque consigue diferenciación a través de las características de su producto. La marca busca diferenciación por alejamiento, elige comunicar su ventaja diferencial, aquello que la diferencia de otras marcas competencia, aquello que la hace peculiar, única, distinta, original y llega a ser percibido como tal por el consumidor.

Siguiendo las propuestas de Ries y Trout (2010) sobre posicionamiento, lograr la percepción de la diferencia en la mente del consumidor es la mayor ambición de una marca y una garantía de éxito. Suponía y sigue suponiendo para muchas marcas la principal estrategia a seguir. Todas aspiraban a ello pero, en la realidad, pocas marcas conseguían una diferenciación clara y realista desde el punto de vista del consumidor. La tecnología y su generalización en los procesos de fabricación, favorecían la inmediatez de la copia, la aproximación de las prestaciones de los productos, la homogeneización de los envases, la distribución homogénea y cercana al consumidor. Es entonces cuando la comunicación creativa de la marca y la estrategia de precio se convierten en aliados indispensables de la diferenciación. Estas eran básicamente las reglas del juego en la era pre-crisis.

En los servicios, la diferenciación también está sometida a una gran complejidad. En el caso de las compañías de telefonía, el cliente no ha tenido más salida que recurrir a la estrategia de la baja del servicio como amenaza para obtener mejores condiciones, con éxito asegurado. La percepción generalizada es que las empresas sólo favorecen al cliente si detectan que pueden perderlo pero no tienen políticas claras y decididas dirigidas a la fidelización o mantenimiento de su cartera de clientes.

Prácticas de este tipo desacreditan a las marcas, impermeabilizan al consumidor y lo alejan de forma difícilmente reversible.

### **1.1. Estrategias de co-branding:**

Desde 2008, las economías se han visto inmersas en una crisis sin precedentes. En el origen de esta crisis encontramos la falta de ética en los negocios, el fomento desmedido de la especulación y el forzado crecimiento sostenido. El mercado ha sido deshonesto y el consumidor, que en un principio se sintió omnipotente gracias a la concesión de préstamos bancarios que le permitieron endeudarse casi ilimitadamente, va a sufragar la insostenibilidad del sistema durante varias generaciones. Así las cosas, las marcas buscan nuevas aproximaciones al consumidor que permitan ser percibidas de forma cercana, cómplice, a la nueva realidad que vive.

Si anteriormente las marcas establecían distancia con la competencia y delimitaban su nicho, ahora buscan alianzas y aproximaciones en un clima de solidaridad causado por la identificación de intereses compartidos con escasos precedentes.

Impulsadas por esta nueva dinámica, las marcas son más sensibles a ciertas estrategias de cooperación que pueden actualizar su presencia en el mercado, captando positivamente la atención del consumidor. En concreto se empieza a reconocer la presencia de las siguientes estrategias, recopiladas en los estudios de Helmig, Huber & Leeflang (2008: 363) sobre el estado del arte en el *branding*:

- *Co-branding*: Un único producto resultado físico de la unión de dos marcas distintas.
- Agrupaciones de productos (*Product bundling*): la oferta combinada de dos o más productos en mismo envoltorio con un precio global y único por la adquisición de todos.
- Alianzas publicitarias (*Advertising alliances*): la mención simultánea de diferentes anunciantes o diferentes productos en la misma acción comunicativa.

- Dualidad de marcas (*Dual branding*): la presencia de un espacio propio de una marca en la tienda de otra marca. Estrella con Camper....
- Extensión de marca (*Brand extensión*): una marca crea un nuevo producto dentro de una nueva categoría o bien en una existente.

Los primeros escritos sobre el concepto de co-branding se atribuyen a Norris (1992) que estudió este concepto como la construcción de una nueva marca con varias “marcas Ingrediente” y evidenció los posibles beneficios siempre que las marcas de origen que integran el proyecto de alianza tenga una alta calidad percibida de partida. Es decir, las marcas con calidad percibida moderada, si realizan una alianza, no siempre consiguen elevar su percepción de calidad en *co-branding* (McCarthy, Michael S. and Donald G. Norris, 1999: 280).

El concepto de *co-branding* es bastante flexible. Se basa en la asociación estratégica de varias marcas pero su comunicación puede presentar distintos grados de simbiosis. El máximo grado de alianza sería la creación de una nueva marca o producto partiendo de la fusión de dos marcas reconocibles (Bouten et al., 2006). También se identifican marcas que conviven en el mismo espacio pero preservando su propia identidad individual o bien marcas que se alían de forma jerarquizada, donde una de las marcas tiene un protagonismo mayor que la otra con la que se asocia. Park et al. (1996) lo conciben como una forma de cooperación última entre dos empresas que posibilita una relación con alta visibilidad y que implica el riesgo de la reputación de ambas en la valoración que realice el consumidor del resultado final.

### **1.2. La eficacia de las estrategias de co-branding:**

La eficacia de estas estrategias ha sido contrastada con investigaciones empíricas desde principios de los años 90. Algunos autores identifican el co-branding como una de las

tendencias más lucrativas en el futuro de la gestión integral de las marcas (Fenger & Carl, 2010:52). Los mismos anunciantes reconocen su potencial como sinergia rentable, generadora de valor añadido (Hill & Lederer, 2001).

En cuanto a los efectos derivados de las estrategias de *co-branding*, el balance o juicio percibido por el consumidor es determinante para juzgar el éxito. El balance consiste en el grado de proximidad o similitud percibido por el consumidor entre los productos y marcas que componen la alianza. Los estudios suelen considerar dos categorías de balance: el existente entre la imagen resultante de las marcas aliadas y el existente entre los productos de cada una de las marcas (Simonin & Ruth, 1998). Pero Bravo y Pina (2009) siguiendo los trabajos de Bouten et al. (2006), proponen añadir un nuevo juicio del balance entre la imagen de cada marca y el nuevo producto, en el caso en que el *co-branding* adopte la fórmula de creación de un nuevo producto.

Desde la perspectiva de la Teoría de la percepción de la congruencia como formadora de actitudes (Osgood y Tannenbaum, 1955) la valoración final que realice el consumidor sobre la coherencia de las alianzas determinará su grado de adherencia a la propuesta y determinará su comportamiento de compra. El consumidor desarrollará una actitud positiva si considera que la asociación de marcas es coherente y que cada una de ellas puede aportar calidad y experiencia al nuevo producto. Contribuye a ello percibir que ambas marcas, por separado, tienen una imagen similar, comparten atributos y personalidad. Por el contrario, si el consumidor no percibe coherencia entre las marcas, su actitud será negativa.

En todos los casos parece fundamental encontrar el socio adecuado. Cuando las alianzas se producen entre marcas de distintos países hay que ser especialmente cautos. Los consumidores de un país tienen grados de familiaridad muy diferentes con las marcas foráneas. Cuando una de las marcas que configura la alianza es desconocida para el

consumidor, los consumidores suelen utilizar sus percepciones sobre el país de origen de la misma como parámetro de decisión selectiva. De este modo, las marcas heredan el “patrimonio” de la imagen del país y esta imagen se vuelve determinante para el éxito de la alianza (Fenger & Carl, 2010:38).

## **Casos de co-branding en España, desde la perspectiva de la comunicación creativa**

### **2.1. Estrella Damm y Acciona Trasmediterránea<sup>1</sup>**

La acción es producto de la cooperación de las agencias Tequila Spain y Relevance. Esta colaboración también es un resultado de la estrategia de *co-branding*, las agencias de publicidad de cada una de las marcas colaboran en la acción conjunta final generando un *co-branding* a nivel de gestión creativa publicitaria.

Se implementó en el verano de 2011. El plan de comunicación contempló una gráfica en una revista de tendencias, exterior, radio y digital. También se desarrolló una promoción en punto de venta en la que al adquirir Estrella Damm, tanto en el canal hostelería como en el de alimentación, los consumidores recibían descuentos en las líneas de ferry de Baleares de la compañía naviera.

Bajo el lema “Mediterráneamente”, propuesto por la cervecera, la acción acentuaba el carácter mediterráneo en el que se posicionan ambas.

---

<sup>1</sup><http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1059622028005/estrella-damm-acciona-trasmediterranea.1.html>;



*Co-branding de Estrella Damm y Acciona Trasmediterránea*

Según ambas empresas, esta acción ha reforzado su posicionamiento en la zona de influencia, mejorando la imagen y la notoriedad, percibido en un incremento de las ventas.

## 2.2. iPod y Nike+ <sup>2</sup>



---

<sup>2</sup><http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1059622028005/estrella-damm-acciona-trasmediterranea.1.html>;



*Co-branding de iPod de Apple con Nike +*

Mediante un sensor colocado en las zapatillas *Nike+*, los modelos de *iPod* hacen un seguimiento de la carrera, miden los tiempos, proponen programas de entrenamiento y permiten escuchar listas de música mientras se hace ejercicio.

La agencia R/GA diseñó esta campaña con el objetivo de crear una red mundial de corredores. Para ello, cada corredor puede saber su progresión, descubrir nuevas tablas de ejercicio o comparar sus resultados con los de miembros de todo el mundo a través de una web que dispone de un contador mundial de millas recorridas por el conjunto de todos los corredores. Además, el usuario puede encontrar nuevos circuitos, compartir sus éxitos, describir su día o desafiar a sus amigos. Una aplicación de *facebook* te indica quién se ha unido cerca del entorno del visitante web, en las últimas horas. La clave del éxito y su mantenimiento en el tiempo ha sido el enfoque orientado a la creación de una comunidad donde interactuar con gente con iguales intereses.

Se creó el concepto de *NikeFuel*, definido como la medida final de la vida atlética del visitante de la web. A través del *iPod* se van midiendo todas las actividades de la vida deportiva del usuario relacionadas con correr, caminar y practicar baloncesto. El dispositivo va midiendo los movimientos y los convierte en *NikeFuel*. Como se calcula de la misma forma para todos los usuarios, cada miembro puede comparar y competir con cualquiera.

La campaña ganó en 2007 el primer premio del festival de Cannes de publicidad en la categoría de anuncios online e ideas innovadoras. El lema escogido fue “soy adicto”<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> <http://nikeplus.nike.com/plus/>

### 2.3. Pinypon de Famosa, Nickelodeon, Norwegian Cruise Line (NLC) y Bob Esponja

Initiative organizó en 2011 esta acción consistente en un concurso con premio de un crucero para el ganador y tres acompañantes. Previo registro en las webs de Nickelodeon o de Pinypon, el usuario debía responder a la pregunta: ¿A dónde te irías con tu caravana Pinypon? El premiado disfrutó de un crucero de una semana con los personajes del canal, donde se programaron, entre otras actividades, fiestas privadas, desayunos animados, duchas de "slime" (sustancia mucosa y viscosa de Nickelodeon) y se pudo asistir a estrenos de Nickelodeon en exclusiva. En las televisiones de los camarotes, los viajeros podían ver los últimos spots de Pinypon de Famosa.

El objetivo de Famosa fue vincular de una forma empática, divertida y cercana la marca Pinypon al mundo de viajes y a la diversión infantil.

En este caso la imagen de ambas marcas es similar y el resultado del co-branding mejora la percepción de valor de cada una por separado porque resulta coherente.



Co-branding de Pinypon de Famosa, Nickelodeon y Bob Esponja

La iniciativa tuvo una participación media de 230 personas a la semana y un total de 1.105 niños inscritos.

Esta acción se enmarca dentro de un acuerdo por tres años entre la compañía de cruceros y Nickelodeon quien prestará sus personajes a la naviera para que las actividades de entretenimiento dirigidas a los niños estén protagonizadas por Bob Esponja y sus amigos. El crucero zarpa desde el puerto de Barcelona y hace escalas en: Livorno (Florencia / Pisa), Civitavecchia (Roma), Nápoles, Palma de Mallorca y Barcelona. El objetivo es que los niños y sus personajes favoritos sean los protagonistas del crucero para el que se ha elegido la nave Epic que cuenta con diferentes espacios e instalaciones destinadas específicamente para los desayunos animados, estrenos de episodios de sus series, duchas de "slime", la sustancia mucosa y viscosa de Nickelodeon, etc.

#### **2.4. Pedro del Hierro (Grupo Cortefiel) y el Restaurante madrileño La Lumbre del Cacique**

A iniciativa de la familia Feldmann que gestiona el restaurante madrileño La Lumbre del Cacique, situado en la zona residencial de La Moraleja, el arquitecto de interiores Tomás Alia, el decorador Abraham de la Calle y la firma Pedro del Hierro han realizado esta acción de *co-branding* con el objetivo de fusionar la restauración con la moda, dos tendencias artísticas pujantes, creando un ambiente único y exclusivo en el restaurante.



***Co-branding de Pedro del Hierro y el Restaurante madrileño La Lumbre del Cacique***

La acción, iniciada en 2011, creó un espacio diseñado por la firma de moda donde los clientes pueden degustar platos peruanos y asiáticos. Se pretende posibilitar un espacio de encuentro entre puntos de vista complementarios: una forma de vestir y un estilo de vida que se caracteriza por compartir con otros alrededor de una mesa ideas y formas de ver la vida.

Es una acción minoritaria pero realmente original. En algunos foros esta iniciativa fue calificada de “insólita”<sup>4</sup>. La percepción de valor y la divergencia entre ambas marcas hacen demasiado sorprendente la asociación aunque ha sido exactamente esa la intención: proporcionar un punto de vista diferente a los clientes que generara acontecimiento y actualidad en el restaurante.

La filosofía del restaurante no es la habitual. Cuentan con una barra en la que se fusiona la cocina japonesa, peruana y española y se imparten cursos de cocina japonesa

---

<sup>4</sup> <http://www.marketingnews.es/varios/noticia/1059575028705/pedro-hierro-une-moda-gastronomica.1.html>

en el espacio *showcooking*. Con esta imagen, no sorprende tanto la iniciativa de co-branding, al contrario, parece incluso un paso más dentro de la estrategia de comunicación del negocio.

### **2.5. *lafranquiciacreaempleo* (2011)**

La campaña fue impulsada por la consultora Tormo y Asociados. El objetivo fue concienciar y difundir la capacidad del sistema para crear empresas y generar empleo contribuyendo a la generación de riqueza y al aporte de soluciones para el difícil momento social. El eje de la estrategia comunicativa de esta campaña<sup>5</sup> pivotó alrededor de los testimonios personales de numerosos emprendedores que han encontrado en la fórmula de la franquicia un modo de desarrollo profesional a través del autoempleo.

La acción se ha basado en el testimonio directo de múltiples emprendedores, de diferentes cadenas, que han encontrado en este sector una fórmula de autoempleo y de desarrollo profesional. El público objetivo estaba configurado por empresarios, inversores, potenciales franquiciados, entidades y creadores de opinión social. Se adhirieron 84 empresas y numerosas entidades colaboradoras.

---

<sup>5</sup> <http://www.lafranquiciacreaempleo.com/>

# lafranquiacreaempleo



## Más de 400.000 personas trabajan en la franquicia

La franquicia es un sistema que crea empleo, empresas y riqueza. En estos momentos son cerca de 70.000 unidades franquiciadas que ocupan a más de 400.000 personas generando unos ingresos superiores a los 20.000 millones de euros. Cada año se crean alrededor de 3.000 nuevas empresas y cerca de 30.000 nuevos puestos de trabajo.

### Co-branding en franquicias

En 2011, el sistema de franquicias español estaba compuesto por 1.079 cadenas, un 2,5% más que en el año anterior. Los datos parecen indicar que el sistema continúa incorporando cadenas aunque desciende ligeramente en algunos de sus indicadores básicos como unidades franquiciadas y facturación. La facturación llegó a los 18.990 millones de euros, lo que en términos porcentuales indica un descenso de 0,9% sobre los 19.167 millones de 2011 atribuido a la coyuntura general del mercado. El reparto por sectores es el siguiente: *retail* facturó 11.152 millones de euros; las cadenas de servicios 4.260 millones y hostelería 3.578 millones. Los negocios que parecen tener un potencial mayor son los gastrobares *low cost* o la hamburguesa gourmet en restauración, las panaderías con valor añadido, las firmas de salud y consultoría.

El éxito de la campaña radica en el homenaje realizado a los emprendedores y en la ejemplificación que pueden suponer sus testimonios para otros que quieran emprender esta aventura.

### **3. Conclusiones**

Las estrategias de *co-branding* presentan numerosos inconvenientes (contratos, licencias, máxima coordinación en todas las fases de la acción, cooperación de agencias gestoras de la comunicación, la integración estética de ambas marcas...) aunque el más peligroso es la transferencia negativa que pueda darse entre las marcas por algún suceso imprevisto.

Aún así, las ventajas parecen superar los inconvenientes. Las alianzas entre las marcas en materia de comunicación se revelan como una oportunidad de diferenciación en momentos de crisis, contribuyen a mejorar la visibilidad de las marcas y actualizan los vínculos con los consumidores.

La clave del éxito reside en la estrategia compartida, la elección de socios con igual percepción de calidad y la coordinación de las acciones de comunicación.

### **Bibliografía**

BRAVO, Rafael y PINA, José Miguel (2009) Las alianzas de marca online-offline. Una estrategia de entrada al mercado offline. *Cuadernos de CC.EE y EE.*, N° 56-57, 39-60.

Disponible en <http://externos.uma.es/cuadernos/pdfs/pdf689.pdf>.

BOUTEN, L.; SNELDERS, D. Y HULTINK, E.J. (2006) "A chip off two old blocks: The influence of fit on evaluation of a cobranded product". Actas del 35º congreso European Marketing Academy Conference (EMAC), Atenas.

FENGER, Louise & CARL, Sarah Maria (2010) The Future of Co-branding. A Study of Cross-border Brand Alliances. Master Thesis. Copenhagen: Copenhagen Business School.

Disponible en

[http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/1307/louise\\_fenger\\_og\\_sarah\\_maria\\_carl.pdf?sequence=1](http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/1307/louise_fenger_og_sarah_maria_carl.pdf?sequence=1)

HELMIG, B., HUBER, J., & LEEFLANG, P. S. H. (2008) Co-branding: The state of the art. *Schmalenbach Business Review* (SBR), 60(4), 359-377. Disponible en <http://ssrn.com/abstract=993470>

HILL, S., LEDERER, C., & KELLER, K. L. (2001) *The infinite asset: Managing brands to build new value*. Boston: Harvard Business School Press.

<http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1059622028005/estrella-damm-accion-trasmediterranea.1.html>;

<http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1059622028005/estrella-damm-accion-trasmediterranea.1.html>;

<http://nikeplus.nike.com/plus/>

<http://www.marketingnews.es/varios/noticia/1059575028705/pedro-hierro-une-moda-gastronomica.1.html>

<http://www.lafranquiciacreaempleo.com/>

INIESTA, L. (2004) *Diccionario de Marketing y Publicidad*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

MONDRÍA MORENO, J. (2004) *Diccionario de la Comunicación Comercial*. Madrid: Díaz de Santos.

NORRIS, Donald G. (1992) Ingredient Branding: A Strategy Option with Multiple Beneficiaries. *Journal of Consumer Marketing*, 3 (9), 19-31.

MCCARTHY, Michael S. & NORRIS, Donald G. (1999) Improving Competitive Position Using Branded Ingredients. *Journal of Product & Brand Management*, 8, 267-283.



OSGOOD, C.E. y TANNENBAUM, P.H. (1955) The principle of congruity in the prediction of attitude change. *Psychological Review*, 62, 42-55.

PARK, C.W.; JUN, S.Y. y SHOCKER, A.D. (1996) Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects. *Journal of Marketing Research*, 33 (4), 453-466.

RIES, Al y TROUT, Jack (1990) Posicionamiento. Edición revisada de Positioning: The Battle for your mind. Madrid: Mc Graw-Hill.

SIMONIN, B.L. y RUTH, J.A. (1998) Is a company known by the company it keeps?. Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. *Journal of Marketing Research*, 35, (1), 30-42.