IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

ARTÍCULO

COBRANDING. REVITALIZAR EL NEGOCIO A TRAVÉS DE ALIANZAS

Madrid, 24 de julio de 2019

LLORENTE Y CUENCA

Aeropuerto de Casablanca, 1942. Envuelto por una niebla improbable en esas latitudes, dialogan Rick Blaine (Humphrey Bogart) y Louis Renault (Claude Rains) para sellar e inmortalizar una de las frases más icónicas del cine "Louis, este es el principio de una hermosa amistad". ¿Qué es la amistad sino una alianza? A veces fuerte como un roble y otras frágil como un tallo. La receta de la amistad parece clara: tolerancia, confianza, compatibilidad, sinceridad, disponibilidad y una pizca de buena suerte. La asociación entre marcas no es muy diferente, por eso, en este artículo nos proponemos analizar las claves de una amistad robusta entre dos marcas.

Veamos en primer lugar algunos casos recientes:

- Jordi Roca y Netflix han unido su creatividad en una línea de helados inspirados en la serie *Stranger Things*. Jordi es un cinéfilo empedernido y Netflix tiene una personalidad original e innovadora que se basa en la felicidad, con lo que no es de extrañar que juntos alcancen con éxito un amplio público que busca en el entretenimiento una forma de vida.

- *Vogue* España y Banco Santander acaban de lanzar Vogue Business, una alianza que une moda y finanzas en un afán de acelerar el progreso de la mujer en la carrera profesional y el emprendimiento.

- Hace unos meses Burguer King y Grefusa unían fuerzas para crear un nuevo producto que incluye el sabor de la popular Whopper en sus pipas. Les unen su promesa de marca sobre los buenos momentos entre amigos en el marco de la diversión, la sorpresa y el disfrute.

- Uterqüe selló una alianza con Bobbi Brown para lanzar un neceser de piel con cinco productos de cosmética. Para Uterqüe supone su entrada en un segmento, la cosmética de color, que se encuentra en pleno crecimiento. Es una alianza de posicionamiento, no comercial, que pretende alcanzar un mismo tipo de clienta ya que ambas marcas tienen un posicionamiento y precios similares.

¿Pero cuáles son los motivos que llevan a las marcas a desarrollar estas alianzas? ¿Qué ventajas y riesgos traen consigo dichos acuerdos? ¿Cómo elegir al candidato ideal? ¿Cuál es el objetivo común de la alianza? ¿Qué valor me ofrece el candidato y qué valor le genero yo? ¿Qué implicaciones tiene la alianza en mi negocio, en la reputación e imagen de mi marca?

DE LA CONCENTRACIÓN A LA COOPERACIÓN

En una época de intensos desafíos es casi tan importante identificarlos y priorizarlos como el reconocer que no podemos hacerles frente solos. Teniendo en cuenta que el entorno digital generaliza y evoluciona el uso de la cooperación, concluimos que pocas veces está debidamente argumentada y organizada.

Haciendo un breve repaso a la historia para entender el contexto Harrigan (1986) recogía que la cooperación es un concepto que existe desde principios del siglo XX, cuando echaron a rodar las primeras *joint ventures* para la explotación de los recursos naturales, pero es en la década de los ochenta cuando la cooperación se generaliza como un recurso más estratégico[1]. De forma creciente, el aumento de la importancia de las alianzas en la práctica empresarial hizo que autores como Dunning (1995) denominaran el estatus económico de los años noventa como el de capitalismo de alianzas.

¿Pero hoy qué les empuja a las marcas a colaborar? La disminución del ciclo de vida, la nueva composición de la demanda, la adaptación al cambio, el aprendizaje y la creatividad unidos a la tecnología y a la internacionalización total de las empresas, han incrementado de forma permanente la innovación debido a la mayor dificultad para competir en el mercado. Pero a menudo, la transformación pretende realizarse tan rápido que provoca que las capacidades internas se vuelvan limitadas, lo que fuerza a las empresas a mirar fuera de sus órganos internos para ver el mercado como una oportunidad con el que relacionarse, y no solo como un entorno adverso.

[1] Harrigan, K: Managing for Joint Ventures Success. Lexington Books, Lexington (1986)

El *cobranding* establece un marco alternativo a la concentración empresarial de las fusiones y adquisiciones, por lo general demasiadas caras. Su elevado coste resulta a menudo en otro tipo de estrategias como las alianzas, que incrementan la dimensión de la empresa desde la cooperación.

DEL MODELO TÉCNICO A LA ALIANZA CULTURAL

Dos aspectos básicos deben dar forma a una alianza entre marcas, uno es técnico y otro cultural. Desde el punto de vista técnico debemos asumir que una convivencia entre marcas, más que una idea creativa con un contenido impactante, es un proceso. Para que la cooperación sea efectiva es necesario analizar de forma rigurosa la contribución de recursos que realiza cada uno de los socios, implementar comités que coordinen la ejecución y supervisión del acuerdo, crear los filtros de compañía, reputación, marca y comunicación que establecerán la convivencia; además de qué tipo de información compartiremos entre marcas, prestablecer los acuerdos de salida y los indicadores del éxito de la asociación, entre otros aspectos.

Las prisas del día a día, las exigencias del negocio, la falta de alineamiento de los equipos y la falta de protocolos no estarán a nuestro favor. La alta implicación del negocio en las estrategias de *cobranding* exigen por tanto implementar un modelo racional, ágil y sencillo, que garantice un proceso efectivo sin comprometer al negocio y a la marca de la compañía. Además, para sentarnos a negociar la convivencia de nuestra marca debemos tener un modelo estructurado y detallado para no debilitar nuestra posición[2].

Desde el punto de vista cultural, la gran pregunta es cómo establecer una red de confianza entre dos identidades culturales a menudo muy diferentes. En un entorno de asociación generado de forma artificial, la confianza y el respeto juegan un rol crítico. Muchos acuerdos fracasan por la tendencia equivocada de preservar los propios secretos frente al aliado, lo que convierte a la transparencia en la mejor forma de gestión entre las partes si queremos que el acuerdo sea verdaderamente útil. Desde el punto de vista antropológico, los mayores niveles de cooperación se han producido precisamente en las regiones donde

[2] Jesús David Sánchez / Pedro Jiménez Estévez: La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento. Dialnet. Universidad de la Rioja (2007)

las condiciones de vida eran más difíciles. Quizás por esto en la historia empresarial moderna hemos entendido las alianzas como oportunidades específicas en periodos de crisis. Pero hoy, las alianzas entre marcas suponen un objetivo más en el eje del crecimiento de las empresas. Y tiene que ver con el crecimiento en concepto y significado de la economía colaborativa del entorno digital, donde la visión ética se vuelve imprescindible en el éxito de la cooperación.

Los datos muestran que los beneficios en efectividad se pueden obtener reduciendo los desequilibrios de poder y de gestión, para esto debemos crear criterios objetivos que nos aseguren una cuidadosa selección de socios potenciales.

“Debemos asumir que una convivencia entre marcas, más que una idea creativa con un contenido impactante, es un proceso”

La creación de un proceso de *cobranding* debe contemplar:

1. **Clasificación de alianza estratégica.** Según objetivos específicos de negocio, imagen o target.

2. **Análisis de la marca cliente y candidata.** Desde el establecimiento de filtros de compañía, reputación, marca y comunicación.

3. **Complementariedad.** Viabilidad de la alianza.

4. **Escenarios de convivencia**. Estableciendo el liderazgo de uno, otro, o compartido y definiendo la relación gráfica y su comunicación.

5. **Modelo de gobernanza.** Concretando roles, personas y los protocolos de actuación de cada fase del proceso.

6. **Estrategias de salida.** Acuerdos de ruptura, marco de comunicación de la salida y manual de crisis.

Entre las múltiples fórmulas de alianzas empresariales, el *cobranding* es sin duda, una de las más utilizadas actualmente por las compañías que, o bien tienen un posicionamiento sólido y desean dinamizar su tasa de crecimiento, o están en pleno desarrollo y necesitan un impulso extra para aumentar el conocimiento de marca y/o conectar con sus audiencias. Un acuerdo de *cobranding* debe permitirnos conocer de forma precisa el grado de idoneidad de una alianza para así reconocer oportunidades y riesgos. Todo con el foco puesto en detectar o evaluar la asociación, para potenciar el crecimiento de negocio o la imagen. Se deben contemplar desde las consideraciones previas en la negociación con una *due diligence* en detalle, tener un sistema de búsqueda proactiva de candidatos, contemplar la información necesaria para concreción del acuerdo, establecer un modelo de *governance* hasta las estrategias de salida. Por último y no menos importante, junto con el modelo de convivencia, crear un plan de activación para alcanzar los objetivos teóricos con resultados tangibles.

Son muchos y conocidos los beneficios del *cobranding*:

Desde la perspectiva del negocio:

- Mejorar la posición competitiva impactando positivamente en el negocio.

- Diversificar hacia nuevos sectores y mercados, multiplicando el efecto de las estrategias.

- Aumentar la diferenciación con respecto a la competencia, enriqueciendo la oferta de productos y servicios.

Desde la perspectiva de la marca:

- Mejorar la notoriedad y la reputación de marca, apalancándonos en el alto conocimiento de la marca aliada.

- Reforzar los roles y territorios deseados de marca.
- Aumentar la deseabilidad, capitalizando oportunidades de asociación con nuevos atributos.

Desde la perspectiva de los *stakeholders*:

- Potenciar la afinidad con *targets* específicos, incrementando el nivel de compromiso.
- Atraer de nuevos segmentos.
- Desarrollar la capacidad para segmentar la comunicación de marca.

El *cobranding* tiene un impacto directo en el desarrollo del negocio mejorando la posición competitiva de las compañías, reforzando la diferenciación con respecto a la competencia y abriendo puertas a la diversificación. Y, por otro lado, construye sobre las marcas de las empresas ayudándolas a sumar nuevos atributos de imagen y territorios, mejorando la notoriedad y potenciando la capacidad de atraer a sus clientes.

En definitiva, la necesidad de adoptar nuevos modelos empresariales, tecnológicos y digitales, exige a las compañías y a sus gestores buscar apoyos externos a sus organizaciones, que le doten de nuevas capacidades.

No sabemos si seremos capaces de mantener nuestras amistades toda la vida, pero sí podemos decir que en cuestión de *cobranding* existe un método teórico y práctico que funciona para iniciar una hermosa amistad empresarial.

AUTORES

Carlos Magro. Director del área Branding de LLYC en España. Ha trabajado durante más de 14 años en consultoría de marca liderando proyectos de creatividad y gestión de marca para grandes clientes del entorno corporativo, y de gran consumo. Previamente y durante 8 años, trabajó como director de arte en agencias de publicidad globales. A lo largo de su carrera ha trabajado para más de 60 clientes líderes del panorama nacional e internacional de más de 14 sectores diferentes. Promueve y divulga el *branding* como conferenciante, profesor de universidades y escuelas de negocio del ámbito del diseño, la moda y el marketing y colaborando como escritor en medios especializados.

David González Natal. Director Senior del área Consumer Engagement en LLYC. Licenciado en Periodismo por la Facultad Complutense de Madrid y Global CCO por ESADE. Ha trabajado en medios como El Mundo o Cadena Ser, además de ser parte del departamento de prensa del Círculo de Bellas Artes de Madrid. Antes de liderar el área de Consumer Engagement en LLYC, dirigió durante siete años campañas de comunicación nacionales para marcas como Heineken, Red Bull, Movistar o Ron Barceló desde su puesto de coordinador jefe en la agencia Actúa Comunicación. Como líder global del área coordina ocho mercados en LLYC (España, Portugal, Colombia, Argentina, México, Perú, Brasil y Panamá) y ha dirigido proyectos emblemáticos para Campofrío, Coca-Cola, Telefónica, Gonvarri, Bezoya o Sacyr. Entre los más de 50 galardones obtenidos por sus proyectos se encuentra un León de Cannes, dos Soles, numerosos Gold Stevie Awards y varios Communicator Awards, SABRE Awards, Mercury Awards y Premios Eikon. Natal es profesor de Storytelling en el Máster de Comunicación Corporativa de la Universidad Carlos III y en el Global CCO de ESADE. También enseña en el Master of Visual and Digital Media de IE Business School y en el Máster de Comunicación Digital de la Universidad de

Bárbara Ruiz. Gerente en el área Branding de LLYC en España. Especializada en branding. Trabajó anteriormente en diferentes áreas de diferentes empresas (finanzas, marketing y comercio exterior) lo que le permite adoptar una visión holística de la marca, entendiéndola como una promesa de valor que toda la compañía ha de hacer realidad a través de la experiencia de marca. Ha participado en proyectos estratégicos en las principales consultoras de marca para marcas como CaixaBank, LaLiga, Hitachi Cooling & Heating, Orange, Riu Hotels & Resorts, Foster's Hollywood, Licor 43, Pernod Ricard, Ron Barceló, entre otros. Ha cursado un máster en Gestión y Dirección de Marcas por MSMK, ha estudiado en reconocidas universidades como Fordham University (Nueva York, EE. UU.), Marquette University (Milwaukee, EE. UU.), Johannes Kepler Universitat (Linz, Austria) y Boston University (Boston, EE. UU.) así como en ETEA (Córdoba, España) donde se graduó en Administración de Empresas.

DIRECCIÓN CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Socio Fundador y Presidente
jallorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Socio y CEO Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Enrique González
Socio y CFO
egonzalez@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Socio y Director General de Estrategia
acorujo@llorenteycuenca.com

Goyo Panadero
Socio y Director General de Talento e Innovación
gpanadero@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Director de Legal & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Director de Tecnología
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Socio y CFO América Latina
jldgirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vicepresidenta de Advocacy LatAm
amendozalopez@llorenteycuenca.com

ESPAÑA Y PORTUGAL

Arturo Pinedo
Socio y Director General Regional
apinedo@llorenteycuenca.com

Luisa García
Socia y Directora General Regional
lgarcia@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Socia y Directora General
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Socio y Director Senior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Joan Navarro
Socio y Vicepresidente
Asuntos Públicos
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Socio y Director Senior
Deporte y Estrategia de Negocio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Socio y Director Senior Digital
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Director Senior
Consumer Engagement
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

Paco Hevia
Director Senior
Comunicación Corporativa
phevia@llorenteycuenca.com

Jorge López Zafra
Director Senior
Comunicación Financiera
jlopez@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Socio y Director General
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. + 351 21 923 97 00

ESTADOS UNIDOS

Erich de la Fuente
Socio y Chairman US
edelafuente@llorenteycuenca.com

Mike Fernandez
CEO US
mikefernandez@llorenteycuenca.com

Miami

Claudia Gioia
SPV Americas,
Business Development
cgioia@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2020
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Gerard Guiu
Director de Desarrollo de
Negocio Internacional
gguiu@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÓN NORTE

Javier Rosado
Socio y Director General Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Ciudad de México

Juan Arteaga
Director General
jarteaga@llorenteycuenca.com

Rogelio Blanco
Director General
rblanco@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14. Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Panamá

Manuel Domínguez
Director General
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Director General
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Socio Director
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240

REGIÓN ANDINA

Luis Miguel Peña
Socio y Director General Regional
lmpena@llorenteycuenca.com

Bogotá

María Esteve
Socia y Directora General
mesteve@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. – Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Luis Miguel Peña
lmpena@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Director General
cllanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero – Edificio World Trade
Center – Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÓN SUR

Juan Carlos Gozzer
Socio y Director General Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

São Paulo y Rio de Janeiro

Cleber Martins
Socio y Director General
clebermartins@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Ladeira da Glória, 26
Estúdios 244 e 246 - Glória
Rio de Janeiro - RJ
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Director General
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Francisco Aylwin
Presidente
faylwin@llorenteycuenca.com

Magdalena 140, Oficina 1801
Las Condes
Tel. +56 22 207 32 00

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

llorenteycuenca.com
www.revista-uno.com