

OPCIONES ESTRATÉGICAS DE CO-BRANDING EN ÉPOCAS DE CRISIS

Strategic co-branding options in times of crisis

Cristian Hernández Gil

 <https://orcid.org/0000-0001-6512-2453>

¹Docente de la Universidad de la Amazonia. Programa Administración de Empresas.

Recibido: 25 de noviembre de 2019 // Aceptado: 10 de enero de 2020 // Publicado: 30 de enero de 2020

Resumen

El objetivo de este documento es identificar las diferentes prácticas estratégicas relacionadas con asociatividad de marca o co-branding, que pueden ser aplicadas en pequeñas y medianas empresas (PyMES), cuando se presentan crisis empresariales. Para ello se desarrolló una investigación documental a través de un trabajo hermenéutico de revisión de cincuenta y tres referencias bibliográficas, a partir de la identificación de tres categorías de análisis: la estrategia en función de la gestión de marcas; el fenómeno de la crisis y el branding y el co-branding como herramienta de gestión. Los principales resultados obtenidos permiten mostrar que el co-branding no sirve solamente como elemento dinamizador empresarial para épocas de crisis, sino que su uso también es indispensable cuando las empresas, que inician su proceso en el voraz mundo de la sociedad del conocimiento, requieren posicionar su imagen corporativa o penetrar bien sea en los nuevos mercados o bien en los mercados ya existentes.

Palabras clave

Co-branding, estrategia, crisis, asociación, marcas.

Abstract

The objective of this document is to identify the different strategic practices related to asociatividad from mark or Co-branding, that can be applied in small and medium companies (PyMES), when enterprise crises appear. For it a documentary investigation through a hermenéutico work of revision of fifty and three bibliographical references was developed, from the identification of three categories of analysis: the strategy based on the management of marks; the phenomenon of the crisis and branding and the Co-branding like management tool. The main obtained results allow to show that the Co-branding does not only serve like enterprise dinamizador element for times of crises, but that their use also is indispensable when the companies, that initiate their process in the voracious world of the society of the knowledge, require to position their corporative image or to penetrate either is in the new markets or in the existing markets or.

Key words:

Co-branding, strategy, crisis, association, brands.

*Autor para correspondencia: cris.hernandez@udla.edu.co

Cómo citar

Hernández Gil, C. (2020). Opciones estratégicas de co-branding en épocas de crisis. *Revista FACCEA*, Universidad de la Amazonia, Vol. 10(1), 41–53. <https://doi.org/10.47847/faccea.v10n1a4>



Este artículo puede compartirse bajo la Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).

Introducción

En nuestros días la función del mercadeo involucra no solamente un tema de ventas, sino que además implica el poder de satisfacer necesidades, teniendo como base la opción más importante, que es la de que aquél consumidor feliz y satisfecho, vuelva al negocio las veces que sea necesario hasta que se fidelice; es decir, hasta el momento en que la marca sea parte de su estilo de vida y hasta que dicha relación subsista a perpetuidad (haciendo referencia a la costumbre de que el consumo de la marca se replique en todas las generaciones de consumidores). Esto en teoría funciona, pero en la práctica la realidad es otra. En la actualidad y a nivel mundial, la humanidad atraviesa por un sinnúmero de dificultades que al replicarse en el ámbito empresarial, promueven desastres que podrían ser considerados de gran impacto para la sociedad y para las organizaciones.

Para asumir los nuevos retos de la globalización, se ha desarrollado una nueva tendencia que concibe el traslado de la organización individual hacia la orientación de la colectividad empresarial, lo cual facilita el desarrollo productivo, así como la aplicación de la innovación y el mejoramiento de los sistemas de negociación (Rodríguez de Pepe y Cervilla, 2020). Esta nueva forma de cooperación organizacional denominada co-branding debe ser conocida, tanto por pequeñas como por las medianas empresas, para fortalecer sus esquemas de productividad y estrategia. Teniendo en cuenta lo anterior, surge entonces el siguiente cuestionamiento problemático ¿Cuáles son las diferentes prácticas relacionadas con la asociatividad de marca o co-branding que pueden ser aplicadas en este tipo de negocios, cuando se presentan situaciones de crisis? Así entonces, el presente documento se construye con la finalidad de dar una respuesta teórica aproximada a dicha interpelación.

El objetivo principal de la presente investigación es describir cómo, desde el marketing (cobranding), es posible obtener herramientas para mejorar la gestión de las empresas con miras a establecer resultados, cuando los tiempos no son los mejores. Para lo anterior se incluye como método

hermenéutico, el análisis de una serie de documentos, los cuales han dado origen a tres categorías que fundamentan el tema de estudio: el enfoque estratégico, la gestión del branding en escenarios de incertidumbre y la asociatividad de marcas. Tras el establecimiento de un marco que defina las posibilidades del co-branding en épocas de crisis, se discute su aplicabilidad, incluyendo elementos como la reputación de la marca en el tiempo, la co-creación y el ciclo de vida del producto.

Para responder a este fin, es menester tener en cuenta que el co-branding exige cierto grado de flexibilidad en las organizaciones, con el fin de poder establecer alianzas con diferentes grupos de interés y adicional a ello, dentro de su sistema estratégico interno es importante que cuente con un debido elemento planificador de sus actividades proyectadas y ejecutadas. Por tal razón, las empresas deben lograr el principio de la estrategia, que consiste en desarrollar todo el proceso administrativo, alejándose de la improvisación y ejerciendo un control efectivo de cada paso que realiza, con miras a ejercer su objeto social.

De acuerdo con Velasco (2016), dentro de las alianzas estratégicas las uniones de marca pueden ser definidas como una forma de cooperación, entre dos o más entidades, que se vuelve visible para un público o consumidor. Esto quiere decir que dicha asociación parte de la idea de que el cliente o quien consume un bien o un servicio, traslada sus actitudes, sus percepciones y sus asociaciones, sobre el elemento conocido hacia otro desconocido que está asociado con el primero. En esta función psicológica, la asociación de marcas funciona cuando existe cierta complementariedad entre las mismas, es decir, cuando la primera como marca líder, soporta una garantía a la segunda que quiere sobresalir también en el mercado.

Por su parte, Tur (2012) también está de acuerdo con la asociatividad en el branding, expresando que dos marcas frescas al estar juntas tienen un mayor impacto, por lo que la asociación y la coparticipación se están convirtiendo en una táctica muy utilizada. Para este autor, el co-branding es una asociación

estratégica de marcas o empresas, cuya comunicación puede presentar distintos grados de simbiosis. Así mismo, cuando dos organizaciones llegan a un acuerdo, es indispensable que se preserve la identidad corporativa individual, además de ser importante entender siempre que el éxito de esta estrategia está determinado por la manera como el consumidor la perciba y se relacione con sus propias aspiraciones (lo que espera de la marca).

Por su parte, Torreblanca, et al. (2013) entienden el co-branding como una forma de desarrollar nuevas vivencias a partir de experiencias con la marca. Dichos autores ofrecen un claro ejemplo de este asunto, refiriendo la asociación de una empresa de electrodomésticos con una marca de café, las cuales crearon una cafetera con el objetivo de reinventar el modo de hacer café en casa.

Fenger & Carl (2010) a su vez asumen el co-branding desde su alcance y conocimiento. Por un lado, se trata de identificar hasta donde se va expandir las fronteras de las marcas, gracias al acceso de la información demográfica y las tendencias de consumo, es decir, de la generación de valor mutuo; por otra parte, teniendo en cuenta la conformación y divulgación de valores en los consumidores, logrando su fidelidad y desarrollando procesos de referenciación (voz a voz) positiva sobre los productos de las mismas.

Del Río, et al. (2017) explican que el estudio del branding junto a la responsabilidad social ha recibido poca atención en la literatura administrativa especializada. Sin embargo, en sus estudios demuestran que el valor de la confianza y la reputación de marca se han convertido en factores de éxito en las organizaciones.

Finalmente es necesario señalar en esta introducción que el presente documento posee la siguiente estructura: inicialmente se diseña el método usado para alcanzar los fines de esta investigación; luego, se hace un recorrido por la función del marketing a través de la estrategia, como elemento dinamizador de la gestión de los negocios; seguidamente se explica el fenómeno de la crisis desde su concepción organizacional; finalmente el documento describe un proceso de identificación de

algunas opciones que desde el co-branding, las pequeñas y medianas empresas pueden desarrollar, con el fin de apelar el impacto de las crisis empresariales, para unirlo con una serie de discusiones que relacionan el tema con el enfoque de la marca, con el ciclo del producto y con la construcción compartida de valor.

Este estudio se convierte así en una base de gran utilidad para enseñarle a las PyMES, la posibilidad de que estas sean entes estratégicos, capaces de trabajar mancomunadamente para lograr objetivos generales, en función de la reciprocidad asertiva y justa.

Ruta metodológica

La presente es una investigación de corte cualitativo, cuyo método consistió en la revisión documental del tema a través de tres categorías de análisis: la estrategia en función de la gestión de marcas; el fenómeno de la crisis y el branding y el co-branding como herramienta de gestión. La metodología se aplicó en dos fases. Primero se realizó una revisión de literatura a través del rastreo bibliográfico en libros, artículos científicos y bases de datos especializadas, sobre el tema de la aplicación del co-branding para casos en los que las empresas afrontan crisis internas que afectan por ejemplo la gestión en ventas; a partir de esto se realizó un primer filtro de setenta (70) documentos, los cuales fueron organizados en una matriz de datos que incluyó los siguientes elementos: nombre del artículo o fuente, tipo de fuente, año de publicación, autores, bibliografía, referente textual, observaciones, entre otros.

En la segunda fase se realizó, través del método hermenéutico, una lectura diacrónica de cada uno de los elementos de la matriz y se determinó un último filtro en el cual quedaron seleccionados cincuenta y tres (53) referentes teóricos, distribuidos entre los tres enfoques de análisis, tabla 1.

Resultados

La gestión de marcas es sin duda alguna el factor de éxito de las empresas en la actualidad. Para lograr que dicha gestión sea efectiva, cada organización debe iniciar un proceso de planificación, ejecución y control en diferentes fases, las cuales a su vez deben estar

Tabla 1.
Criterios para la definición de referencias bibliográficas.

Criterio	Justificación
Enfoque hacia las pequeñas y medianas empresas.	Una de las intenciones del texto es que pueda servir de apoyo a microempresarios para utilizar <i>co-branding</i> en sus negocios.
Enfoque del tema central (<i>co-branding</i>) situado en contextos de crisis empresariales y/o económicas.	Otra intención consiste en describir las diferentes opciones de <i>co-branding</i> delimitando un espacio temporal, el cual se define como las épocas en las que hay crisis empresariales.
Enfoque del tema central (<i>co-branding</i>) visto como un componente estratégico.	Se retomaron autores que definen el <i>co-branding</i> como elemento diferenciador en el desarrollo de la planeación de la gestión, en las organizaciones.

relacionadas con el ciclo de vida de la marca. Es importante aclarar que una marca no nace de la noche a la mañana y mucho menos se posiciona en el corto plazo. Estos dos grandes objetivos se empiezan a gestar cuando hay dos principios fundamentales: la estrategia y la continuidad de los procesos.

En mercadeo o marketing el diseño de estrategias es una actividad primordial. Cuando lo anterior se desarrolla a plenitud y con coherencia, la empresa es capaz de convertir su marca en un elemento diferenciador dentro del mercado de consumidores finales. Ser estratégico implica saber entender y llegar a la comprensión de que, para lograr el éxito, se debe trabajar de manera organizada y se deben controlar holísticamente las funciones internas y operativas.

Por otro lado, el tema de la continuidad de procesos en la organización involucra un elemento de cohesión entre los niveles jerárquicos. Siempre es evidente cómo, en cada ente, existe una rivalidad o conflicto de intereses, específicamente entre los departamentos de mercadeo, financiero y de producción. De tal manera, el reto está en lograr el entendimiento entre ellos, con el fin de que prime el trabajo en equipo, así como el consenso en la toma de decisiones y en la ejecución efectiva de las actividades, siempre proyectando y cumpliendo los objetivos generales de la empresa.

A continuación se establecen los resultados por cada categoría de análisis y su relación entre los mismos.

La estrategia en función de la gestión de marcas.

Todo inicia con el elemento dinamizador de la asociatividad entre marcas, es decir, tomando en cuenta el concepto de estrategia. Para Murillo et al. (2004) el desarrollo de una estrategia inicia con el análisis de los entornos de una organización. Estos autores dignifican el proceso de la planeación, el cual inicia con el surgimiento o el establecimiento de un diagnóstico, tanto de fuerzas internas como de fuerzas externas que giran alrededor de las capacidades y recursos de todo ente económico. Esto deduce que la conformación estratégica es un proceso complejo con un sinnúmero de premisas de tipo objetivo (tamaño del negocio) y de tipo subjetivo (intereses de los socios).

Porter (1980) explica que para el logro efectivo de una estrategia, la empresa deberá constituir una ventaja competitiva que va en función de tres tipos de elecciones: por un lado el desarrollo de la competitividad a través del liderazgo en costos; por otro lado conquistar la competitividad a través de la diferenciación, es decir, posicionándose como una marca innovadora; para el caso de pequeñas empresas este autor supone un tercer tipo de ventaja con un enfoque de concentración de nichos, la cual puede tener como énfasis cualquiera de las dos mencionadas anteriormente. En este caso, la empresa por tener un radio de acción tan limitado, debe escoger una estrategia para un solo segmento de mercado y aplicar su efecto económico o innovador, cualquiera que sea el caso.

Así pues, una estrategia responde al sentido competitivo que adquiere la empresa como factor de éxito para su continuidad en el mercado. Considerando lo anterior, la competitividad en el mundo organizacional se asume desde una ventaja desarrollada a partir del sistema productivo de la empresa y desde aspectos directivos, es decir, en la toma de decisiones con respecto al precio y la calidad frente a los demás competidores en un mercado específico (Abdel & Romo, 2004). Con estos elementos se puede llegar a la aproximación del constructo definitivo de estrategia, como herramienta dentro del proceso planificador organizacional que potencializa las capacidades del ente, aprovecha las oportunidades brindadas por el medio y minimiza el impacto de las amenazas provenientes de aspectos no controlables por el mismo.

La estrategia inicia su proceso desde el área de mercadeo. American Marketing Association (AMA, 2015) explica que el marketing como actividad construye, informa y dispone intercambios (ofertas), que para los consumidores son sinónimos de valor respecto de sus necesidades. Así mismo, la estrategia en mercadeo es el elemento que hace que dicho valor sea constante y que su importancia radique en la continuidad en el desarrollo de las actividades con responsabilidad social y con equidad. Una estrategia de mercadeo no solamente se convierte en el medio para lograr mayor número de ventas; esta debe ser capaz de fidelizar con la creación y con la permanencia de valor para todos los individuos pertenecientes a los grupos de interés o stakeholders.

Para Morales (2006) una estrategia de mercadeo debe estar orientada a los aspectos controlables por el ente, el que además deberá asumir su compromiso de mejoramiento, por el hecho comercializador. La estrategia debe especificar los nichos o las agrupaciones del mercado que han sido elegidos por la organización, para así concentrarse de manera adecuada en las carencias de sus segmentos. De esta manera, para Kotler y Armstrong (1998) una estrategia de mercadeo consta de tres fases. La primera consiste en identificar una estrategia de segmentación, es decir, identificar el perfil del mercado objetivo o potencial; así mismo, en esta fase se describe la forma como se llegará al posicionamiento de la marca. La segunda fase establece

las tácticas de precio, comercialización y adecuación de los gastos del mercadeo, para el primer año. La última fase expone las proyecciones financieras luego del segundo año y la implementación del marketing operativo.

Frente a lo expuesto, autores como Meza de Luna, et al. (2019) argumentan que la anterior sigue siendo una herramienta que genera efectividad (eficacia junto con eficiencia organizacional) en la construcción de marca y en la toma de decisión de compra por parte del consumidor.

De aquí se desprende otro elemento de la estrategia de mercadeo y es la mezcla de *marketing* o *marketing mix*. Según Fischer (1993) esta combinación integra o articula los elementos diferenciadores que una organización otorga a sus usuarios o consumidores. Belio & Sainz (2007) le dan importancia a este concepto desde la asociación de la marca con el mensaje creativo (publicidad o comunicación); este además sigue siendo un referente para las empresas en el proceso de toma de decisiones, específicamente en las áreas productivas, de distribución y de desarrollo.

Una buena gestión de la marca se consolida con la creación de valor, tanto a nivel económico (beneficio para la empresa) como a nivel social (beneficio para el consumidor). Desde esta última perspectiva, su valor radica en la diferenciación de ser una marca conocida y en la efectividad de las tácticas de marketing (Keller, 1993a) (Keller, 1998b). En últimas, el concepto de gestión de marcas será considerado de ahora en adelante el branding y, al incluirle el prefijo “co”, es decir co-branding, se logra identificar el simbolismo de asociación propuesto en este documento.

Cáceres (2012), cierra este primer análisis categórico explicando cómo el branding orienta la construcción de identidad e imagen corporativa, a través del hecho planificador empresarial, relacionando los criterios de calidad, los nombres de los productos y sobre todo el valor de la individualidad, como sinónimo de un sistema psicológico de asociación de ideas. Así entonces, teniendo en cuenta lo anterior, ahora surge un nuevo interrogante, ¿qué sucede con la continuidad del branding cuando la situación organizacional se mezcla

con épocas de crisis, que no solo son de corte financiero o económico? Para dar respuesta a esta cuestión, a continuación se analiza el escenario de una organización en la cual reina la incertidumbre.

El fenómeno de la crisis y el branding

En épocas de cambios repentinos y como consecuencia de actos y situaciones que no son controlados por las empresas, se hace indispensable entender que, a pesar de la crisis, el trabajo estratégico debe ser una constante que involucre el hecho de pasar de un estado de incertidumbre a uno no tan estable, pero si por lo menos tolerable. De esta manera, la crisis empresarial prescribe una relación causal con el branding.

Para Álvarez (1995) entender una crisis involucra dos aspectos; el primero es razonar dónde se origina la crisis y el segundo es comprender cómo pronosticarla, en función de los resultados que se establecen. El resultado de este ejercicio a su vez involucra dos orígenes; uno de ellos es interno (ineficiencia en la gestión financiera) y el otro es externo (resultados externos del fenómeno macroeconómico).

Piñuel (1997) asegura que el cambio súbito con el que se da una crisis pone en riesgo la imagen organizacional y el equilibrio orgánico corporativo, por lo cual se debe reaccionar comprometiendo la imagen institucional ante los diferentes públicos. Lo anterior es explicado por Cervera (2004) del siguiente modo: “Las situaciones de riesgo (...) afectan gravemente los procesos de producción, distribución o atención al cliente; las que cuestionan la actuación de la empresa” (p. 314).

Ahora bien, la responsabilidad del surgimiento de una crisis es compartida. Ya sea por una mala gestión desde los directivos y/o por una inestabilidad económica, mantener la empresa en un ambiente de incertidumbre es inevitable. Con respecto a esto Enrique (2007) afirma que en la conceptualización de la noción de crisis, se pone de manifiesto el peligro que corre la imagen y la reputación de la organización. Para asumir esto, Echeverría, et al. (2018) proponen el desarrollo de programas sociales con el fin de construir una imagen, pero mencionan que no siempre, dentro de los resultados, se establece el mantenimiento de la

reputación.

Mures & García (2004) reconocen que el fracaso (la crisis) se refleja en función de la rentabilidad de la actividad ordinaria de la empresa. A partir del modelo desarrollado por ellos es posible observar, cómo la situación financiera cobra sentido e importancia durante el fenómeno crítico, toda vez que se percibe su fuerte relación con la tarea del mercadeo; sin ventas no hay flujo de caja y las ventas son parte del trabajo de gestión de marcas. Mochón (2005) asume otra postura, explicando que lo anterior no necesariamente implica una verdadera crisis, sino más bien una oportunidad para crecer y para tener nuevas ideas, dado a que el término se asocia más con la recesión macroeconómica.

La crisis cuestiona a las organizaciones frente a las condiciones exigidas por los clientes, para el otorgamiento de beneficios que desde la gestión de marcas se presume un correcto uso de sus promesas. El llamado que hacen los usuarios de los productos es hacia los principios de originalidad y la personalización, con mejores garantías de consumo y con un constructo a innovar donde la creatividad aporte a las respuestas dinámicas frente a las demandas del mercado (Peñaherrera y Cobos, 2012).

La generación de confianza a través del establecimiento de alianzas con los públicos objetivo a través del tiempo, le permitirá a cualquier ente obtener un respaldo en épocas de crisis de diversas índoles, para establecer aliados y es de esta manera que cobra sentido el co-branding (Tironi y Cavallo, 2004).

Mellado (2009) reafirma la importancia de obtener una buena imagen corporativa, si hay un verdadero conocimiento de los públicos a los cuales se prestan los servicios o se otorgan los productos. En otras palabras, el principio de la confianza perdura en dichas relaciones. En otro sentido, Scarone (2005) asegura que no hay relación evidente entre ser el primero en el sector (participación) y permanecer en un mercado dentro una crisis o en un entorno débil; aun así, se evidencia presencia de debilitamiento en sus radios de acción y en su labor.

Luego de una crisis, el periodo que se genera es una

oportunidad para el crecimiento empresarial; esto se debe a la sofisticación de los mercados y a aspectos demográficos que surgen dentro de cada nicho, permitiendo la generación de un capital social (Federico, Kantis y Rabetino, 2009).

Para Levanti (2001) las acciones a considerar luego de una crisis pueden ser de tres tipos: decisión de subcontratar; limitación voluntaria del crecimiento de sus establecimientos y la decisión de acotar la producción, la cual inhibe el crecimiento de las empresas. A lo anterior, Porter (1986) presume la existencia de cinco fuerzas competitivas que al ser analizadas, pueden provocar el desarrollo de una ventaja más allá de ser comparativa, con un nivel de diferenciación alto y así la consecución de resultados económicos por encima de los competidores, sin perder participación en el mercado.

Fernández et al. (2011) argumentan que aspectos relacionados con la comunicación dentro del marketing, se ven afectados por la crisis, por lo cual establecen cuatro prácticas para enfrentar este fenómeno: la construcción de marcas a partir de las experiencias de los usuarios; la protección de valores de marca a través de estrategias defensivas de marketing; la revisión y aplicación de tácticas relacionadas con el precio; y finalmente la adaptación de marcas bajo el concepto de “low cost”, con el fin de aprovechar la coyuntura para ganar posicionamiento frente a los líderes del sector.

Para concluir este segundo análisis categórico, es necesario decir que en épocas de crisis, la marca proporciona a las organizaciones, la capacidad para construir diversas formas de valor en torno a la diferenciación, a la confianza y a la fidelidad, aumentado así la competitividad (Brujó, 2011).

El co-branding como herramienta de gestión.

Las crisis, épocas propias de la actual realidad económica, generan bajos índices de consumo y debilitamiento del poder adquisitivo de los consumidores. De acuerdo con ese escenario, para muchas marcas es complejo existir, especialmente cuando es tan sencillo sabotear o imitar sus valores.

Ante estos fenómenos de incertidumbre, desarrollar el co-branding es sinónimo de adquisición de valor y rentabilidad financiera. A través de esta estrategia se consigue una asociación win-to-win, es decir, ambas marcas ganan beneficios y posicionamiento (Alvarado, 2010).

Kotler (2003) explica cómo a partir del co-branding es posible fortalecer la preferencia o la intención de compra de dos o más marcas que se asocian con múltiples fines. Aun así, es válido recalcar que este concepto no implica la conformación de una nueva empresa, ni la constitución legal de una nueva marca, ni mucho menos la absorción de una marca menos reconocida por parte de otra con mayor posicionamiento.

Velasco (2016) ha realizado diferentes estudios sobre co-branding ha llegado a las siguientes evidencias: los casos más comunes de co-branding son aquellos que relacionan identidades personales de cantantes, actores o deportistas, con marcas de productos o servicios. Aquí se establece una primera opción y es la de la utilización de un líder de opinión, una celebridad o embajador comercial para impulsar dos marcas. En este caso se presume el desarrollo de la versatilidad para facilitar el acuerdo asociativo, logrando resultados a corto plazo. Por otro lado, el autor relaciona como otra opción las uniones de marcas para mejorar la comunicación (publicidad) y la negociación (gestión de ventas).

Ramos (2015) demostró que la preferencia durante las crisis produce una afección negativa, en la afinidad de producto y de la marca. Esto implica que la organización que desea utilizar esta estrategia debe ser capaz de encontrar un aliado que cumpla con esta exigencia de compatibilidad entre la afinidad del producto, como medio satisfactor y la marca, como legado o incitador de experiencias.

Otra opción estratégica sucede cuando se asocia un producto o una marca con una causa (Huertas et al., 2014). Dicho concepto hace referencia a temas que son importantes para el mantenimiento de la calidad de vida de la sociedad, como por ejemplo, salvar el planeta o la biodiversidad. Su probabilidad de éxito dependerá de su grado de articulación y del cumplimiento del principio

de la honestidad.

A su vez, Campos (2012) establece una tercera opción estratégica, los tan nombrados joint ventures. Dentro de estas alianzas, ambas marcas entregan ofertas de valor por encima de la media del mercado. Aquí confluyen no solo elementos de mercadeo, sino también de tipo holístico organizativo.

Existe una cuarta opción estratégica y es la que establece Rumbolo (2015) quien explica, a partir de un contexto en el cual los consumidores son cada vez más exigentes - y deben ser atraídos de maneras diferentes e innovadoras-, cómo cobra sentido una gran opción al vincular dos marcas, cuando la estrategia funciona para el hecho comercializador. Lo anterior no solo aumenta la exposición de la marca, sino que le agrega reconocimiento. Así mismo, una marca también puede aspirar a exhibirse de una manera más exclusiva y obtener así credibilidad.

Hernández y Santacruz (2013) proponen una quinta opción estratégica; se trata de construir una imagen entre dos marcas, una de ellas con mejor posicionamiento. El objetivo de esta alianza es demostrar y comunicar atributos de calidad y minimizar el desarrollo de prácticas de imitación comercial. Dentro de esta asociación se incluyen aspectos comunes del branding como planeación de la mezcla de mercadeo, propuesta de valor agregado frente a las acciones de los competidores e investigación consciente del segmento (Franco y Londoño, 2014).

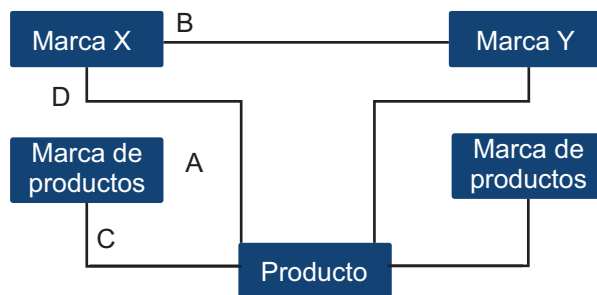
Tur (2012), ante las opciones mencionadas recalca que, aunque el co-branding genera una comunicación conjunta entre dos marcas asociadas o más, estas deben buscar el mantenimiento de sus identidades y la diferenciación de sus grados de posicionamiento, sin afectar la simbiosis proyectada en el mensaje creativo o de marca de una campaña. A continuación se identifican las diferentes formas en la que se puede aplicar un co-branding según Bouten (2006, tal como se puede observar en la Figura 1: a. Productos actuales en el mercado; b. Marcas actuales; c. Unión de productos actuales con el fin de crear uno nuevo y d. Uniones de marcas existentes para crear productos nuevos. En este caso, poco evidenciado en tiempos de crisis, se elige la

marca desde el significado de vida que brinda a los consumidores.

Blackett y Russel (2001) plantean la posibilidad de creación de valor compartido, a través de un modelo de cuatro niveles (figura 2), el cual se inicia con una asociación de marcas, centrada en el alcance y en el conocimiento. En este escenario, la cooperación permite el reconocimiento de la marca y la conjugación del cliente como aliado. El siguiente nivel es la asociación respaldada por valores o atributos de marca. Sigue otro nivel basado en los ingredientes, aquí la marca líder refuerza los valores y atributos deseados. Por último, la capacidad complementaria es el nivel más alto asumido por dos marcas líderes, las cuales se complementan para crear productos nuevos.

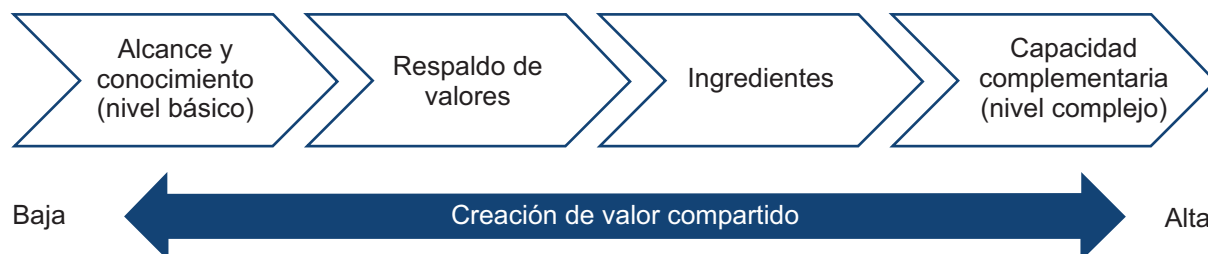
Finalmente, es necesario decir que el panorama no es muy optimista para la aplicación del co-branding en el contexto colombiano. A nivel nacional, la cultura organizacional no permite el desarrollo de la asociación de marcas. Las empresas asumen una actitud egoísta y de desconfianza al tratar de crear alianzas de cooperación. Aun así, en el país debe ser primordial su desarrollo, para poder afrontar los desafíos de la globalización (Gómez y Trujillo, 2010). Para el contexto regional, Aragón et al. (2019) ya han indagado sobre la importancia de las asociaciones o del cooperativismo en el sector privado y público, para el posicionamiento de marcas de ciudades, en escenarios económicos como el turístico. Sin embargo, frente a lo anterior los estudios siguen siendo limitados.

Figura 1. Factores que influyen en la evaluación de un producto con múltiples marcas.



Fuente: Bouten (2006)

Figura 2.
Forma de creación de valor en las relaciones de asociatividad de marcas.



Fuente: Blackett y Russel (2001)

Discusión

Este apartado constituye la declaración de toda la fundamentación teórica presentada en los resultados, a través de las categorías de análisis. Es indiscutible el papel del co-branding como herramienta de gestión en cualquier tipo de organización. Su uso demuestra la oportunidad de vincular los recursos de dos o más entes a través de elementos estratégicos compartidos, sin la necesidad de recrear escenarios de competencia desleal o marketing de guerrilla (Levinson, 2007).

Sin embargo, antes de considerar esta opción dentro del quehacer organizacional, es ineludible tener presente los siguientes aspectos, los cuales resultan ser claves para el éxito de su aplicabilidad: la co-creación, la gestión de la marca a través del tiempo y el ciclo de vida del producto. Cada uno de estos aspectos se analizará, relacionándolos con los parámetros del análisis categórico.

Dentro de la primera categoría, a partir de la cual se reflexiona sobre la labor estratégica de las empresas, se vincula el aspecto de la creación compartida. Una organización que cuenta con los principios de planeación y con los esquemas de control, debe estar en capacidad de orientar sus esfuerzos hacia el mercado. Este proceso conduce hacia nuevas formas de tomar decisiones, con la seguridad medida que se elijan, las cuales han de estar fundamentadas en información valiosa para la sobrevivencia de la entidad. Cuando una organización asume el compromiso de satisfacer las necesidades de sus públicos, por encima de cualquier

otro fin, considera la posibilidad de que sean estos los que, con el tiempo y a través de esquemas de lealtad, le proporcionen datos actualizados para mejorar sus productos. Así entonces, nace la co-creación como herramienta necesaria para adaptar las exigencias y las expectativas de los consumidores, de acuerdo con el paso del tiempo (Hernández y Zambrano, 2017). De esta forma, la marca se posiciona sin ninguna complejidad y se convierte en una opción de primera instancia, para desarrollar una estrategia de co-branding. El primer condicional para lograr esto es tener la capacidad de valorar el esfuerzo de cada nicho y centrar sus actividades para complacerlos, midiendo la habilidad para lograrlo; es decir que es importante salirse un poco del afán de cumplir las metas financieras, pues como ya es bien sabido el cliente, a pesar de que no siempre tiene la razón, es el motor que brinda estabilidad dentro de la economía empresarial.

El otro elemento que se ajusta a la segunda categoría analizada es la gestión de la marca a través del tiempo, específicamente en las épocas de crisis. La mayoría de los autores citados expresan su inconformidad sobre la visión negativa de las organizaciones, durante los tiempos de incertidumbre. Se entiende entonces que no todo puede ser controlado por el ente. Las fuerzas económicas, los problemas sociales, inclusive los desastres naturales, son aspectos que se salen de la supervisión de las empresas. Sin embargo, la marca es sin lugar a dudas, la que diferencia la posición que se toma desde las empresas, en momentos en los cuales todo parece ser cuestionado. Un verdadero branding, que incorpore atributos de personalidad que identifique a las personas con sus estilos de vida, permitirá que la

marca sea distinguida como un referente dentro del sector. Nada es más confiable que una marca que respeta a sus públicos y que enaltece las formas de expresión, bajo los principios de igualdad y de coherencia (López y Perea, 2017). En tal sentido nace el segundo condicionamiento para utilizar el co-branding, el cual implica tener una marca la que, a pesar de no ser parte de las marcas líderes del mercado, si goza de una adecuada reputación dentro de los grupos de demanda.

Por otra parte, el tercer elemento ha considerar el ciclo de vida del producto, el cual se vincula a la construcción de éxito compartido. Sin embargo, antes de pensar en establecer con otra marca la oportunidad de hacer co-branding, se debe reflexionar sobre la situación actual del producto y sobre sus satisfactores. Con el pasar de los años, la reputación y la confianza que estos han generado en sus públicos, así como su articulación con la oportunidad de asociación con la marca y la durabilidad con el cumplimiento de las expectativas de los usuarios y/o consumidores, creará una opción más, o por otro lado, una probabilidad de desistimiento, para realizar una estrategia compartida de posicionamiento (Kotler y Armstrong, 2013). Se espera que una marca, que cuenta con productos cuyo ciclo está todavía en la etapa de crecimiento, tendrá más éxito que otra, cuyos productos se ubiquen en una fase de madurez. En este último escenario, se tendrá que realizar un esfuerzo superior en cuanto a esquemas comunicativos o en el diseño de nuevos productos. Así mismo, se vincula la capacidad de co-crear y de gestionar el branding como debe ser, esto es, desde la influencia del mercado.

Conclusiones

El co-branding no se debe considerar solamente como una estrategia o como una opción en épocas de crisis empresarial. Adicional a ello, sin importar la situación, en la actualidad utilizar la unión cooperativa entre marcas produce grandes y positivos resultados, siempre y cuando se maneje con cuidado el mensaje diferenciador y la identidad entre las marcas asociadas, así como su reputación. Junto a este nuevo reto, la asociación de marcas debe conjugar el principio del cooperativismo, la comunicación y la reciprocidad, para desarrollar estrategias tendientes a generar beneficios

entre las partes (Martínez et al., 2019).

Por su parte, en la investigación realizada se encontraron diferentes opciones estratégicas para desarrollar el co-branding. Entre estas se destaca el uso de una marca personal con una marca organizacional, así como la unión entre marcas, a través de una causa afiliada con el tema de la responsabilidad social. Ahora bien, no se evidenciaron prácticas de asociaciones de marcas-territorio y marcas-destino, como lo expuso García et al. (2013) en sus estudios sobre los principios del city marketing. Todas estas formas de aplicabilidad de una estrategia de branding compartido, involucran el fin último de todo proceso de marketing: la creación de valor.

También resulta necesario agregar que las crisis no deben ser vistas como un aviso de cierre definitivo de la empresa. Por otra parte, es importante que en una situación de crisis, las organizaciones puedan salir de su zona de confort y logren desarrollar una personalidad estratégica, que las lleve a vivir en función del cambio y de las exigencias del mercado.

Para que una empresa tenga éxito implementando acciones de co-branding, no requiere ser la número uno en ventas en el mercado, pero si debe estar trabajando de manera organizada y planeada en su gestión de marca, siempre teniendo en cuenta lo que el cliente quiere, cómo lo quiere, dónde lo quiere y cada cuánto lo quiere.

Así mismo, una empresa logra alejarse de la crisis cuando se analiza debidamente el entorno y se usa el principio de la innovación, para una reinversión efectiva de la marca; en ese momento el escenario se torna más favorable y la confianza perdida se recupera, desde la percepción de cada consumidor.

La creación de valor sugerida dentro de una estrategia de co-branding es fundamental, siempre y cuando exista un complemento táctico de co-creación, el cual involucre la actuación del usuario o cliente (demanda) y una visión holística, desde el análisis de sus necesidades y de sus ideales (Hernández y Zambrano, 2017).

Finalmente, el éxito en el desarrollo de una estrategia de co-branding va más allá del aseguramiento del control de las actividades internas (gestión del gerente), esto se complementa con la positiva o negativa percepción de los consumidores, luego de ser aplicada la estrategia (gestión de las marcas). Así lo explica Montoya, et al. (2020) en su modelo relacional, en el que vincula dos elementos fundamentales que deben estar articulados, los cuales son la lealtad y el amor a la marca.

Referencias bibliográficas

- Abdel, G. & Romo, D. (2004). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio exterior*. Vol. 55 (3), 200-214.
- Alvarado-L., M. C. (2010). La publicidad social: una modalidad emergente de la comunicación. [Tesis doctoral, Universidad Complutense De Madrid]. Repositorio Institucional. <https://eprints.ucm.es/11522/1/T27111.pdf>
- Álvarez, H. F. (1995). ¿Es posible pronosticar la crisis empresarial? *Revista de Economía y Estadística*, Vol. 36(1), 5-11.
- American Marketing Association. (2015). *Dictionary: Brand*. <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- Aragón-C, J.A., Corredor-A, V.A., y García- Capdevilla, D.A. (2019). Estrategia de negocio en las Mipymes turísticas, Caquetá Colombia. *Revista FACCEA*. Vol. 9 (2), 133-141.
- Belio, J. L., y Sainz, A. (2007). Claves para gestionar precio, producto y marca. ¿Cómo afrontar una guerra de precios? Madrid, ES. Especial Directivos.
- Blackett, T., y Russel, N. (2001). ¿Qué es co-branding? En T. Blackett, y B. Boad. *Cobranding la ciencia de la alianza* (pp. 178). Pearson.
- Bouten, L. (2006). *Co-branding in new product. development*. Delft.
- Brujó, G. (2011). Las marcas, activos claves de la gestión en tiempos de crisis. *Economía Industrial*, (379), 83-92.
- Cáceres-G, A. C. (2012). Branding Emocional. *TECCIENCIA*, Vol. 7(13), 103-116.
- Campos-G., E. (2012). Modelos contemporáneos para la creación de marcas poderosas. *Ingeniare*, Vol. 7(13), 83-94. <https://doi.org/10.18041/1909-2458/ingeniare.13.627>
- Cervera, A. L. (2004). *Comunicación total*. Esic Editorial. Madrid.
- Del Río-C, J., Cardona, A, D., y Guacarí-V, A. (2017). Responsabilidad social empresarial y construcción de la marca: una nueva mirada a las estrategias de gestión. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, Vol. 8(1), 49 - 60 . <https://doi.org/10.19053/20278306.v8.n1.2017.7370>
- Echeverría-R, O. M., Abrego-Almazán, D., y Medina-Quintero, J. (2018). La responsabilidad social empresarial en la imagen de marca afectiva y reputación. *Innovar*, Vol. 28(69), 133-148.
- Enrique, J. A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. [Tesis de doctorado, Universitat Autònoma de Barcelona]. Repositorio Institucional. <https://n9.cl/m6nb>
- Federico, J. H., Kantis, D., y Rabetino, R. (2009). Factores determinantes del crecimiento en empresas jóvenes. En J. L. Capelleras, y H. Kantis (Eds.). *Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento* (pp. 21-51). Universitat Autònoma de Barcelona.
- Fenger, L. y Carl, S. (2010). *The Future of co-branding - A study of cross-border brand alliances*.
- Fernández, B, E., Alameda-García, D. y Martín-Martín, I. (2011). Las estrategias publicitarias de las marcas en el contexto de crisis. *Ad Comunica: revista científica de estrategias, tendencias e innovación en comunicación*. Num. 1 119-138.
- Fischer, L. (1993). *Mercadotecnia*. Editorial McGraw – Hill.
- Franco, F, y Londoño-Restrepo, A. I. (2014). *Branding: experiencias de algunas empresas colombianas del sector alimentos*. [Tesis de pregrado, Escuela De Ingeniería De Antioquia]. Repositorio Institucional https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1613/7/FrancoMaria_2009_BrandingExperienciasAlgunas.pdf
- García, J.A., Gómez, M. y Molina, A. (2013). Posicionamiento de marcas-destino: una aplicación en cinco regiones españolas. *Innovar*. Vol. 23 (50), 111-127.

- Gómez-V, V. y Trujillo, C. (2010). *Cobranding como herramienta en la etapa de Fuzzy Front End (FFE) para la identificación de oportunidades y generación de un concepto de producto entre dos empresas antioqueñas*. [Tesis de pregrado, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional https://repositorio.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/295/Vanessa_GomezVargas_2010.pdf;jsessionid=6827E568BA4B6D043A295DF763B9C622?sequence=1
- Hernández-G, F, y Santacruz-García, L. (2013). *Reingeniería en la mercadotecnia* [Tesis pregrado, Instituto Politécnico Nacional]. Repositorio Institucional <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11631/reingenieria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández-G, C. y Zambrano-A, J.A. (2017). La co-creación como estrategia para apoyar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. *Revista FACCEA*. Vol. 7(1), 178 - 186.
- Huertas-G, R., Gázquez-A, C., y Lengler, J. (2014). Publicidad conjunta marca-causa: el papel de la implicación del individuo hacia la publicidad en la comprensión y evaluación del mensaje. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 23 (3), 147-155.
- Keller, K.L. (1993a). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. Vol. 57 (1) 1-22.
- Keller, K.L. (1998b). *Strategic brand management. Building, measuring and managing Brand equity*. Prentice Hall.
- Kotler, P y Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Editorial Prentice Hall.
- Kotler, P y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Ediciones Pearson.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing: Conceptos esenciales*. Pearson Educacion.
- Levanti, C. (2001). Prácticas empresariales y apertura económica en México. *Comercio exterior*. Vol. 67 (12), 1045-1055.
- Levinson, J. C. (2007). *Guerrilla- marketing—Easy and inexpensive strategies for making big profit from small business*. Boston: Houghton Mifflin.
- López-R, E. y Perea-S, J. A. (2017). El gerente de marca como protagonista de las organizaciones en Colombia. *Equidad & Desarrollo*. Vol (28) , 259 - 278 . <http://dx.doi.org/10.19052/ed.4179>
- Martínez-M, C.J., Amézquita-L, J., y Leiva-M, E. (2019). Aplicación de un Modelo de Teoría Evolutiva de Juegos en Procesos de Cooperación. *Revista FACCEA*. Vol.9 (1), 28 - 34.
- Mellado, C. (2009). Responsabilidad Social Empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas latinoamericanas. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. 15(1), 24-33.
- Meza de L, L., Hernández, O., y Marín, J. (2019). La efectividad del Marketing Mix en el municipio de Aguascalientes, Ags, México: Caso Sector Comercio. *Revista FACCEA*. Vol. 9 (1), 35 - 46.
- Mochón, F. (2005). *Economía. Teoría y Política*. McGraw Hill.
- Montoya-R, I. A., Sánchez, T, J. A., Rojas-B, S. P., y Montoya, R, A. (2020). Lovemark Effect: Analysis of the Differences Between Students and Graduates in a Love Brand Study at a Public University. *Innovar*. Vol. 30 (75). 43-56. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83256>
- Morales, Y. (2006). Estrategias de mercadeo de las PYMEs del sector confección de la región zuliana. *Multiciencias*. Vol. 6 (1).. 1-21.
- Mures, Q, J. M., y García-Gallego, A. (2004). Factores determinantes del fracaso empresarial en Castilla y León. *Revista de economía y empresa*. Vol. 51(21), 95-116.
- Murillo-L, L., Garcés, C. y Rivera, P. (2004). Estrategia empresarial y medio ambiente: opinión de un grupo de expertos. *Universia Business Review*. Vol (4), 52-63.
- Peñaherrera, M., y Cobos, F. (2012). La creatividad y el emprendimiento en tiempos de crisis. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 10 (2), (2). 238-247.
- Piñuel, L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Síntesis: Madrid.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1986). *Estrategia competitiva: técnicas para*

- analise de industrias e da concorrência. Campus, Rio de Janeiro.
- Ramos-T, M. A. (2015). *La afinidad de producto y marca en el co-branding y su relación con la preferencia*. [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya]. Repositorio Institucional <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/95734/TMART1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez de P, M., y Cervilla, A. (2020). Asociatividad empresarial y fuentes de capital social: hacia un modelo explicativo. *Innovar*. Vol, 30 (77), 107-122. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87452>
- Rúmbolo, A. (2015). *Co-branding y moda: Una estrategia de Co-creación de valor*. [Tesis pregrado, Universidad de San Andrés]. Repositorio Institucional <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12025/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.L.%20Com.%20R%C3%BAmbolo.%20Agustin.pdf>
- Scarone, C. A. (2005). *La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto*. [Tesis doctoral, Internet Interdisciplinary Institute]. Repositorio Institucional <http://in3-working-paper-series.uoc.edu/in3/es/index.php/in3-working-paper-series/article/download/n5-scarone/881-782-1-PB.pdf>
- Tironi, E. y Cavallo A. (2004). *Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de señales*. Taurus.
- Torreblanca, J., Lorente-S, J., López-T, R., Blanes, CR., Juárez, D. (2013). Comarketing como herramienta estratégica empresarial. *3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico*. Vol. 10, 31-44.
- Tur, V.V. (2012). Co-branding, creatividad y crisis. *Creatividad y Sociedad*. Vol. 18 (1), 17.
- Velasco, G, A. H. (2016). *El Co-Branding como estrategia de comunicación: casos en el Ecuador*. [Tesis pregrado, Pontificia Universidad Católica Del Ecuador]. Repositorio Institucional <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11033>