

COMARKETING:

¡LA UNIÓN HACE LA FUERZA!

Seguramente, en algún momento usted habrá visto actividades promocionales en las que se unen dos marcas provenientes de sectores de negocios muy diferentes entre sí. Por ejemplo, en España, Mango y Ford Fiesta, Vodafone y American Express o Renault y Disney Pixar. A todas estas actividades les une un elemento en común: son el resultado de una actividad de *comarketing* (una abreviatura de *cooperative marketing*, también llamado *co-branding*, *marketing* en alianza o alianzas comerciales).

Una de las definiciones de *comarketing* nos dice que se trata de:

Un acuerdo de colaboración en el que dos o más empresas tratan de lograr ventajas en sus mercados mediante alianzas tácticas o estratégicas que logren aportar un valor añadido a sus productos o servicios, obteniendo economías de escala resultado de la sinergia que permite a cada uno de los aliados concentrarse en lo que sabe hacer mejor.

En otras palabras, *comarketing* define una colaboración entre actores de cualquier naturaleza (personas, organizaciones, empresas, etcétera) que se realiza bajo forma de acuerdos de inversión conjunta en lo que concierne a la implantación de una o más variables del *marketing* (entendido este en su sentido más amplio).

Ahora bien, la pregunta inicial que debemos contestar es:

¿CUÁL ES LA RAZÓN DE SER DEL COMARKETING?

Son muchas las razones que pueden llevar a una empresa a optar por el *comarketing*, pero la primera razón radica en que los propios consumidores, usuarios y clientes de bienes y servicios lo están exigiendo. Así lo indican los resultados de un estudio de mercado realizado por MdS y Doxa a fines del 2008. Entre las principales conclusiones de ese estudio destacan las siguientes:

- 1** Los clientes reclaman que las empresas se alíen para ofrecer “ventajas de verdad” en torno a esas alianzas.
- 2** Existe una extraordinaria “cultura del yo”, y se busca la personalización, la “customización” y el *tuning your choice* en todo tipo de productos y servicios.

- 3** Están creciendo nuevos segmentos que exigen trato adaptado: discapacitados, *seniors*, turistas e inmigrantes. Por igual, en los servicios las mujeres reclaman ofertas para ellas, en el llamado “mercado rosa”.
- 4** Los clientes están cansados de las tradicionales acciones de fidelización (tarjetas, puntos, millas, etcétera).

Nótese que para todas esas problemáticas, el *comarketing* puede ser parte importante de la solución. La creación de “ventajas de verdad”, la personalización, la “customización”, la adaptación a los diferentes segmentos (e incluso, nichos), que no pueden ser logradas con los recursos individuales de una empresa, pueden ser el resultado de la unión de dos o más empresas con

habilidades, *core business* y recursos diferentes. Pero, además, existen razones relacionadas con las estrategias y tácticas de *marketing*:

- 1** La empresa considera que invirtiendo en *comarketing* puede lograr más ventas que por sí sola. Ejemplo: para los fabricantes de computadoras, la presencia de los microprocesadores de la marca “Intel Inside” justifica más altos precios de mercado.
- 2** Penetrar en un nicho de mercado nuevo o que la empresa no ha explotado debidamente.
- 3** El *comarketing* permite satisfacer mejor a los consumidores al ofrecer productos innovadores y más atractivos. Ejemplo: Philips y Nivea crearon una afeitadora eléctrica que incorpora un cartucho con una emulsión hidratante.
- 4** Tener acceso a bases de datos externas de clientes (cuando está permitido).
- 5** Integrar productos o servicios complejos. Ejemplo clásico: el producto turístico.

CONDICIONES CLAVE PARA EL ÉXITO

Un factor básico para pensar en actividades de *comarketing* radica en que la experiencia indica que las actividades de *comarketing* que han tenido éxito son aquellas en las que:

- 1** Las empresas que participan comparten ideas, valores y objetivos comunes muy concretos y específicos.
- 2** Comparten un mercado objetivo similar o uno de los aliados procura penetrar un nicho que para él es nuevo (*targeting*).
- 3** La actividad está apoyada en una organización y un control y seguimiento impecables, ya que implantar un proyecto inter-empresarial significa gestionar una complejidad mayor que cuando se trata de acciones individuales.
- 4** Existe un claro alineamiento estratégico entre los aliados.

Desde el punto de vista operativo, y para la más eficaz y eficiente implantación de una operación de *comarketing*, la claridad entre los aliados es de vital importancia. En este sentido, es en extremo importante que al momento de formalizar el acuerdo, se identifiquen con la mayor precisión y transparencia posibles:

- **Los objetivos de la actividad.**
- **Las actividades a realizar por cada una de las partes.**
- **Los recursos que son necesarios.**
- **Los aportes de las partes.**
- **El método de gestión de la alianza.**
- **Las responsabilidades de las partes: ¿qué se compromete a hacer cada una de ellas?**
- **El plan operativo. Por ejemplo: ¿qué agencias u operadores externos a las empresas participantes se utilizarán?**
- **Los mecanismos de control compartidos.**
- **La estructura organizativa.**
- **Los equipos de trabajo de ambas partes y su nivel de decisión autónoma.**

Y además, existen algunas actitudes que se deben evitar:

- 1** Subvalorar las potencialidades del *comarketing*: ofrece óptimas posibilidades.
- 2** Adoptar actitudes y posiciones egocéntricas.
- 3** No creer que la sinergia puede lograr que $2+2 = 5$.
- 4** Centrarse en exceso en las propias capacidades, lo que lleva a descartar posibles apoyos externos.
- 5** No abrir la propia empresa al aliado, luego de llegar a un acuerdo de *comarketing*.
- 6** Pensar más en términos de preservar los propios “secretos”.
- 7** Adoptar el *comarketing* solo porque está de moda o por hacer algo diferente.

Por otra parte, para aclarar aún más el concepto, debemos contestar otra pregunta:

¿QUÉ NO ES COMARKETING?

En ocasiones, el *comarketing* tiende a confundirse con otras acciones de *marketing*. El hecho de participar de forma conjunta en un evento o actividad no implica, necesariamente, que se trate de *comarketing*. Puede tratarse de:

- 1** Publicidad cooperativa: la vinculación se produce solo en el medio utilizado (muy usada en la promoción de establecimientos minoristas).
- 2** *Partnership*: las marcas aparecen juntas en un vehículo deportivo, uniformes, panel de fondo de una entrevista en TV, etcétera.

3 Copatrocinio: las marcas aparecen unidas, incluso en algunos eventos de relaciones públicas o publicitarios (muy utilizado en actividades sin fines de lucro).

4 Coopetición: dos o más marcas de la misma categoría, en lugar de competir ferozmente, deciden unir sus fuerzas, aunque no necesariamente en el área de *marketing* (por ejemplo, en compras, logística, desarrollo de productos complementarios, programas informáticos, etcétera).

La diferencia fundamental entre *comarketing* y esas otras actividades radica en que el *comarketing*, como vimos, se sustenta en una unidad compartida de objetivos de mercado y en una actividad planificada y programada entre las empresas propietarias de las marcas, cuyos valores y criterios de gestión deben sustentar la actividad de *comarketing* y cuya implantación está estrictamente dirigida y controlada por los aliados (no por los medios u otras entidades). Hecha esta necesaria aclaración, veamos:

LOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DEL COMARKETING

El *comarketing* puede ser:

• **Comarketing vertical: las alianzas se producen entre actores que pertenecen a diferentes eslabones de la cadena del valor.**

• **Comarketing horizontal: se trata de acuerdos entre empresas, usualmente de sectores diferentes, que forman parte del mismo eslabón de la cadena del valor.**

El objetivo es el de producir sinergias y unir fuerzas en el caso de que las empresas envueltas en la alianza, aunque de sectores diversos, se dirijan a los mismos mercados o segmentos de consumidores o usuarios. Puede tratarse también de alianzas entre empresas del mismo sector que deciden unir sus fuerzas comerciales para dirigirse al mercado con una estrategia común, al menos en una o más de sus líneas de productos, segmentos o sectores.

A su vez, el *comarketing* puede aplicarse en cualquiera de los elementos del *marketing mix* o en todos ellos:

• **Producto: dos empresas aliadas colaboran para integrar una oferta que combine dos o más productos o servicios de los aliados.**

• **Comunicación: las empresas se unen para realizar acciones de promoción de sus productos o servicios; tendencialmente, la fuerza de las marcas envueltas en la alianza es**

mayor respecto a la que tiene una sola de ella, generando ventajas competitivas no carentes de importancia de cara a los consumidores, usuarios y clientes.

• **Distribución: uniendo los esfuerzos de distribución conjuntamente con los integrantes de los canales, las empresas pueden lograr captar nuevos consumidores, usuarios o clientes.**

• **Precios: la integración de dos gamas de productos en una oferta conjunta permite realizar campañas de precios más agresivas.**

• **Servicios: uniendo los propios esfuerzos con los de otras empresas o con los canales de distribución, se puede integrar una más amplia oferta de servicios de apoyo a los consumidores, usuarios o clientes.**

Al unir los esfuerzos de dos o más empresas de diferentes sectores para implantar, por ejemplo, iniciativas en el ámbito de la comunicación de *marketing* (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, etcétera), se trata, en primer lugar, de lograr un mayor impacto en el mercado como resultado de unir los recursos de los aliados. Pero, además, se trata de generar un mayor efecto sinergia al dirigirse, para cada una de las empresas aliadas, a un segmento de mercado diferente al tradicional suyo, lo que genera un mayor conocimiento de marca, la posibilidad de ampliar la propia base de clientes o usuarios, la multiplicación del mensaje o la posibilidad de obtener *publicity* por parte de los medios, si la iniciativa es suficientemente novedosa e impactante. Y de ahí el subtítulo de este artículo: ¡la unión hace la fuerza!

En algunos casos, podemos hablar de “*comarketing natural*”, como es el caso de la campaña realizada en Italia por Samsung, con su teléfono celular Halley S5600, y TIM, la compañía de comunicaciones móviles de Telecom Italia. En este caso, ambas marcas operan en el mismo sector de negocios, sus productos son complementarios entre sí y se dirigen al mismo mercado objetivo: los usuarios de telefonía móvil.

Otros casos de *comarketing natural* son los que se han producido, y siguen produciéndose, en el sector de las empresas farmacéuticas mundiales. Son bien conocidas las experiencias con productos que se dirigen al mismo segmento médico, pero con propiedades terapéuticas diferentes, de: GlaxoSmithKline y Allergan, Cardinal Health y Bone Care, Novartis y Anadys, AstraZeneca y Dynavax, Merck y Ariad, y Alcon y NovaCal, entre otras.

Pero, como hemos visto, no siempre es así. La realidad es que el *comarketing* se ha extendido uniendo a los más dispares sectores de negocios. Por ejemplo:

- **Motorola lanzó una operación conjunta con los estilistas Dolce & Gabbana para dar una nueva juventud a su modelo Razr, naciendo así Razr V3i Dolce & Gabbana, con una edición limitada de 1.000 ejemplares en oro y plata debidamente numerados.**
- **En la misma línea de desarrollo, Coca-Cola Light lanzó una colección de nuevas botellas diseñadas por el estilista Roberto Cavalli, en una producción de unas 30.000 unidades, que se distribuyeron en los mejores bares y restaurantes de Italia.**
- **Así como las experiencias entre Nutella y las carteras Gilli, entre Tassimo y Starbucks o Tassimo y Milka, Pepsi-Cola y Springfield Madrid, Vodafone y Lufthansa, Suzuki y los jeans DVS, y muchas más.**

LAS MARCAS HÍBRIDAS

En todos los casos que hemos visto se trató de marcas que se unían para realizar una actividad de *marketing* conjunta pero cada una de ellas: (a) manteniendo su presencia visiva de forma destacada y (b) manteniendo inalterados sus productos. Pero, el *comarketing* ha ido más lejos con la creación de las llamadas “marcas híbridas”. Ya no se trata de unir dos marcas para realizar una acción de *marketing*, sino de unir dos filosofías de gestión y calidad para crear un producto nuevo.

Las marcas híbridas no representan la simple colaboración entre empresas, sino verdaderas y propias uniones, fusiones y puntos de encuentro entre dos lenguajes diferentes y lejanos, entre marcas que operan en sectores diferentes y que, combinando sus patrimonios de valores, *know-how*, experiencias e imagen, crean un producto completamente nuevo en el que, sin embargo, es posible reconocer los elementos y las características de las dos marcas originales. Así, por ejemplo:

- **Biotherm, marca de la División de Productos de Lujo del Grupo L'Oréal, se ha asociado a Renault para desarrollar un prototipo inédito: el vehículo «spa» 100% eléctrico, ZOE Z.E. (cero emisiones). El ZOE Z.E. está dirigido a un público que realiza desplazamientos locales cotidianos y que busca salud y bienestar en su vehículo, y ofrece un espacio privilegiado completamente personalizable.**

- **Santoni, la famosa casa productora de zapatos de lujo italiana, se unió a Mercedes AMG, la división de la empresa automovilística, para crear y lanzar al mercado una nueva línea de zapatos para conducir. La unión tuvo como propósito crear una línea de zapatos tecnológicos, híbridos, que encierren los valores del lujo de las dos marcas. Un producto que pretende ser una perfecta fusión entre las características del automóvil y del zapato.**

Sin lugar a dudas, el sector del calzado es uno de los más prolíficos en la creación de marcas híbridas. Así, Ducati y Puma han creado unas zapatillas con una marca nueva: Panigale, zapatillas inspiradas en las botas del equipo Ducati de MotoGP, con un estilo innovador, con colores metalizados basados en los de las motos y una suela simulando fibra de carbono. Por su parte, Adidas y Porsche Design han dado vida a un producto único y de tendencia. Adidas contribuyó a la creación del modelo con el color y la gráfica, mientras que Porsche aportó el estilo y la elegancia.

CONCLUSIONES

- 1 El *comarketing* ha dejado ya de ser un enfoque experimental y se ha convertido en una técnica de gestión del *marketing* que ha llegado para quedarse.
- 2 No existen sectores de negocios que pueda decirse que están excluidos del *comarketing*.
- 3 Es un enfoque que debe ser siempre considerado como una alternativa viable, en especial en períodos de crisis y de contracción de los mercados y, en consecuencia, de los recursos.
- 4 El único requisito es acercarse al *comarketing* sabiendo en realidad en qué consiste, cuáles son sus reales beneficios y cuáles son las condiciones para lograr el éxito.

Juan Carlos Alcaide Casado es Sociólogo, Máster en Marketing, Diplomado en Recursos Humanos y Doctorando en Ciencias Económicas. Es director de la empresa Marketing de Servicios. Tiene más de veinte años de experiencia en Consultoría y Formación de Directivos. Juan Carlos es profesor de ESIC y otras escuelas de negocios. Además, es coautor de los libros Geomarketing, Marketing Industrial, Marketing de Acción, Alta Fidelidad, Marketing Bancario Relacional y Marketing de Servicios Profesionales.