



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE

LA ESTRATEGIA DE CO-BRANDING: LA COMBINACIÓN ENTRE MARCA DE LUJO Y MARCA MASIVA

AUTOR: SEÁN CHRISTOPHER PERTH

COORDINATOR: PILAR MELARA

Resumen

El sector de la moda de lujo ha impulsado una tendencia de *Co-branding* en los últimos años, y el *Co-branding* ha evolucionado hasta convertirse en un enfoque de marketing único para que las grandes empresas obtengan beneficios. El sector de la moda de lujo suele participar en asociaciones estratégicas de *Co-branding* a corto plazo para crear expectación y añadir valor a sus marcas, debido al rápido y competitivo panorama del marketing mundial. Sin embargo, cuando las marcas eligen socios colaboradores, existen peligros potenciales. Este trabajo de investigación examina tanto los efectos beneficiosos del *Co-branding* como la forma en que las marcas de moda de lujo y las de *producción* masiva pueden colaborar con éxito. Para ello, se ha realizado una revisión de la literatura para definir los conceptos de *co-branding* y, a su vez, una revisión de estudios de casos reales de marcas como H&M, Louis Vuitton y Jimmy Choo. Gracias a este trabajo se ha podido determinar que las marcas de moda de lujo pueden entrar en estrategias de *Co-branding* con marcas de moda de gran consumo obteniendo resultados positivos.

Palabras claves:

- ❖ *Co-branding*
- ❖ Alianza de marcas
- ❖ Marca de ingredientes
- ❖ Marca
- ❖ Moda
- ❖ Colaboración
- ❖ Entre otros

Abstract

The luxury fashion sector has sparked a trend of *co-branding* in recent years, and *co-branding* has evolved into a unique marketing approach for large companies to reap benefits. The luxury fashion industry frequently engages in short-term strategic *co-branding* partnerships to build buzz and add value to their brands, owing to the fast-paced and global competitive marketing landscape. When brands choose collaborative partners, however, there are potential hazards. This research paper looks at both the beneficial impacts of *co-branding* and how luxury fashion brands and mass production fashion brands can collaborate successfully. For this, a review of literature has been carried out in order to define the concepts of *co-branding* and in turn a review of real case studies from brands such as H&M, Louis Vuitton and Jimmy Choo. Thanks to this project it has been possible to determine that luxury fashion brands can enter into co-branding strategies with mass production fashion brands gaining positive results.

Key Words:

- ❖ *Co-Branding*
- ❖ Brand Alliance
- ❖ Ingredient Branding
- ❖ Brand
- ❖ Fashion
- ❖ Collaboration
- ❖ Among others

1. Introduction	
a. Justificación.....	5
b. Objetivos.....	6
c. Metodología.....	6
d. Estructura del trabajo.....	7
2. Marco teorico	
a. Definición de <i>Co-branding</i>	8
b. Desarrollo of <i>Co-branding</i>	8
c. Tipos de <i>Co-branding</i>	10
d. Antecedentes teóricos	
i. El co-branding desde la perspectiva del consumidor.....	12
ii. El co-branding desde la perspectiva de la empresa.....	13
iii. Asociación positiva con el co-branding.....	15
e. Co-Branding en el mercado de la moda de lujo	
i. Razones para el éxito del co-branding en el sector de la moda de lujo.....	17
ii. Riesgos del co-branding en la industria de la moda de lujo.....	19
iii. Aspectos legales del co-branding.....	20
iv. Elegir un partner de co-branding.....	22
3. Empirical Research: Casos estudios	
a. Introducción.....	25
b. Estudios de caso.....	25
i. LV X Supreme.....	25
ii. H&M X Erdem Moralioglu.....	28
iii. H&M X Stella McCartney.....	30
iv. H&M X Comme De Garçons.....	31
v. H&M X Jimmy Choo.....	32
vi. H&M X Viktor & Rolf.....	33
4. Conclusiones	34
5. Bibliografía	37

Justificación

El branding es un área académica es un área que despierta mucho interés y sobre la que hay muchas investigaciones. La literatura de marketing ha estudiado el branding desde todos los puntos de vista imaginables, proporcionando un conjunto diverso de recursos para examinar. En sus estudios sobre el branding, investigadores como Kapferer y Kotler, entre otros, examinan el *Co-branding* en cierta medida (Kapferer 2004, Kotler, 2006).

El co-branding está creciendo rápidamente como una propuesta de marca alternativa en prácticamente todos los sectores del mundo, así como en el ámbito del marketing internacional. (UKessay, 2018) Las investigaciones actuales sobre el co-branding y las tácticas de selección de socios siempre lo ven como una estrategia beneficiosa para que las empresas obtengan beneficios adicionales. A menudo se asume que el co-branding siempre tendría un buen impacto en ambas marcas y puede aumentar la rentabilidad. Algunas investigaciones recientes estudian las motivaciones de las marcas para elegir la estrategia de co-branding, basándose en este punto de vista generalizado. Las marcas que utilizan el enfoque de co-branding tienden a mejorar el reconocimiento y el impacto de la marca, así como su valor (Keller, 2003). El co-branding puede mejorar la imagen de una empresa y ofrecer a los clientes más opciones. Cada marca independiente tiene su propia cultura y estilo de marca, que puede ser difícil de modificar. El *Co-branding* entre dos empresas puede mostrar diversos tipos de productos y ofrecer a los consumidores sorpresas adicionales. Cuando se examinan las circunstancias actuales, así como las crecientes presiones a las que se ven sometidas las organizaciones para mantener vivas sus marcas en los sectores competitivos y en rápida evolución de hoy en día, está claro que el *Co-branding* es muy prometedor como estrategia de activación de marca. Para confirmar esta noción, se investigarán diferentes casos de *Co-branding* en el negocio de la ropa de lujo. Se examinarán tanto los casos que han tenido éxito como los que no lo han tenido.

Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es analizar el *Co-branding* cuando las marcas que se combinan tienen una naturaleza diferente. Para alcanzar este objetivo principal, se estudiarán los siguientes objetivos menores para llegar al objetivo mínimo.

- Analizar el concepto de Co-Branding dentro de la industria de la moda de lujo.
- Analizar los riesgos de la Co-Branding dentro de la industria de la moda de lujo
- Analizar el éxito de Co-Branding en la moda de lujo
- Analizar ejemplos concretos de *Co-branding* entre marcas de moda de lujo y marcas de moda que no son de lujo.

Metodología

Para alcanzar los objetivos del estudio mencionados, se emplearán diferentes estrategias. El proyecto se dividirá en dos secciones: una sección teórica y un examen de casos prácticos.

Para empezar, se realizó una investigación de la literatura académica sobre la formación de la marca para ver lo que ya se había investigado. Para ello, se emplearon muchas bases de datos, como Google Scholar, EBSCO, Newspapers y Marketing Pages, entre otras, y se eligieron publicaciones académicas que cubrieran el tema en profundidad. Para completar esta evaluación, se utilizaron ciertas frases clave para acotar la búsqueda del tema. "*Co-branding*", "*Brand alianze*", "Colaboración", "estrategias", entre otros, son los términos utilizados.

En segundo lugar, se realizó un estudio de casos reales, que nos permitió observar de primera mano cómo marcas como Viktor & Rolf y Jimmy Choo han utilizado estrategias de co-branding con marcas de moda no lujosas como H&M y Supreme.

En resumen, al integrar una revisión de la literatura con metodologías cualitativas, el enfoque utilizado en este estudio es válido y completo. Esto implica que se intenta una nueva técnica y se explora el tema de una manera diferente a las investigaciones anteriores.

Estructura del trabajo

La investigación se divide en cinco partes. La primera es la "Introducción", que incluye información de fondo sobre el tema y una explicación más detallada de por qué es importante. También incluye los objetivos del trabajo, el interés por el tema y el propósito. Además, en esta parte se explica el enfoque del trabajo, que combina el diseño de la investigación y pretende cumplir objetivos tanto generales como especializados. Por un lado, se explica la revisión bibliográfica y, por otro, los procedimientos cualitativos.

El "Marco teórico" de la segunda sección nos ayuda a ver hasta qué punto se ha investigado el tema y a comprender mejor el concepto de co-branding. Esta sección se completa con la información recopilada durante la revisión bibliográfica. La sección "Análisis de casos" de la tercera parte es donde se aplican las metodologías cualitativas; en este caso, consiste en un estudio de varias situaciones de co-branding de la vida real, con los resultados discutidos.

La quinta parte, "Conclusiones", ofrece las conclusiones obtenidas tras el análisis e interpretación de los resultados. Por último, la sección "Bibliografía" del estudio ofrece una lista de todas las fuentes utilizadas en la investigación, organizadas alfabéticamente.

Marco teórico

Desarrollo of Co-branding

Durante los últimos 60 años, el *co-branding* ha sido un enfoque comercial exitoso (Rollet, 2013). El *co-branding* ha sido ampliamente investigado en las industrias de bienes de consumo rápido, comestibles y electrónica de consumo (Oeppen y Jamal, 2014). Esta técnica de marketing se ha examinado más entre sectores que dentro de ellos, centrándose en el atractivo práctico más que en el agradable, como los productos de lujo (Oeppen & Jamal, 2014). Los dos temas clave del *co-branding* que se han investigado son el modo en que los clientes dan sentido a las marcas anfitrionas en relación con sus asociaciones con las *co-brands*, y viceversa. En segundo lugar, se ha investigado la eficacia del *co-branding* en comparación con otras técnicas de marca de nuevos productos (Leuthesser, Kohli y Suri, 2003).

En los últimos años han surgido varios ejemplos de colaboración entre empresas. Han aparecido continuamente varias colecciones y enfoques de *co-branding*, y la colaboración entre diferentes empresas se ha extendido más allá del sector de la moda a otras industrias. Además, varios sectores han adoptado el *co-branding* como nueva técnica de marketing.

Según Chang (2009), el *co-branding* es un acuerdo de marketing ya que utiliza nombres de marcas de muchas empresas para etiquetar un único producto o servicio. En torno al año 2017, las estrategias de marketing de *co-branding* se hicieron cada vez más populares, y muchas empresas siguieron su ejemplo. El enfoque de *co-branding* puede ayudar a la empresa a mejorar la calidad y la imagen percibidas de sus marcas entre los clientes (Keller, 2003). Es ventajoso para las empresas implicadas para ahorrar gastos a la hora de entrar en nuevos mercados utilizando el capital preexistente de la segunda marca. Según la creencia popular, cada marca tiene su propio valor de marca, y muchas empresas se han asociado con otras empresas o diseñadores para aumentar el reconocimiento de la marca, lo que da lugar a una situación en la que ambas partes salen ganando, similar al principio de que uno más uno es igual a dos (Aaker, 2004; Kapferer, 2004; Keller, 2003). Hay numerosos ejemplos de *co-branding* extremadamente eficaces, pero también hay algunos ejemplos que tienen un impacto mínimo y unos cuantos que pasan desapercibidos. El *co-branding* no es una estrategia comercial probada. Cuando el *co-branding* se convierte en algo habitual, el significado y el impacto de la marca compartida disminuyen en la mente de los clientes.

Es difícil que una marca prospere si sólo es discutida por unos pocos individuos. En consecuencia, la marca debe ser visible para los consumidores en todo momento (Acevedo, 2018). La ocurrencia del *co-branding* es notable ya que generará una gran exposición para ambos negocios. Cuando el logotipo de un producto y el atributo *co-branding* se introducen como parte de una estrategia de aplicación de marca y *co-branding*, el producto puede tener el valor adicional de dos marcas, como los bienes cooperativos de H&M y Versace. Los consumidores tienen una opinión más favorable de estas dos empresas por su conciencia de moda rápida, lujo y excelente calidad. Esto dará a la marca el efecto de que uno más uno es igual a dos. Las empresas suelen desarrollar alianzas estratégicas basadas en el principio de que uno más uno es igual a dos. Las colaboraciones positivas también pueden proporcionar oportunidades para que las personas interactúen (*Personal Branding Blog*, 2015).

Solo en las últimas tres décadas el *co-branding* ha sido una tendencia de marca generalizada en las industrias del lujo y la moda (Uggla y Asberg, 2010; Rollet, 2013). Aunque el *co-branding* es una técnica de marca común y existen varios tipos de *co-branding*, en realidad, estas nociones carecen de investigación académica, con resultados contradictorios en diferentes estudios (Wu & Chalip, 2014).

Una de las razones por las que pueden faltar estándares intelectuales en el estudio del *co-branding* en marketing se debe a su naturaleza compleja, y al hecho de que se conoce con muchos nombres diferentes que pueden dificultar su identificación y clasificación. (Helmig et al., 2008), colaboración de marca (Uggla & Asberg, 2010), alianza de comarketing (Ahn, Kim & Forney, 2010) y alianza de marca (Lanseng & Olson, 2012). Otro factor podría ser que aún no existe un consenso entre los académicos sobre cómo definir específicamente el *co-branding* (Leuthesser et al., 2003). Dado que no ha sido reivindicado por una disciplina de marketing distinta ni por un área de estudio que se integre bien fácilmente con otras disciplinas científicas, como el comportamiento del consumidor o la gestión estratégica de la marca, es posible que aún no exista una explicación coherente del *co-branding* (Uggla & Asberg, 2010) Aparte del debate sobre lo que es el *co-branding*, la definición reconocida en aras de esta tesis es: "asociar un mismo producto a dos o más marcas" (Rollet et al, 2013).

En términos sencillos, el *co-branding* es una estrategia de marketing que utiliza más de una marca en la creación de un producto o un servicio para lograr diferentes objetivos. Ambas marcas trabajan de manera "Win-Win" en beneficio mutuo. Se puede considerar que el *co-*

branding es una forma de alianza estratégica entre dos marcas que trabajan conjuntamente para alcanzar sus objetivos (Ahn, Kim & Sung, 2019). Cuando dos marcas se unen para crear un producto o servicio, transfieren la identidad positiva de una marca a la otra, lo cual es extremadamente valioso, ya que una identidad de marca positiva es algo que puede llevar muchos años para que una marca se gane a los consumidores. Los motivos del *co-branding* son aumentar la cuota de mercado, incrementar los flujos de ingresos y obtener una ventaja competitiva a través del conocimiento de los clientes (Ahn, Kim & Sung, 2019).

Tipos de co-branding

El objetivo principal de esta parte del trabajo es analizar los diferentes tipos de *co-branding* que existen. Para ello, se utilizará el siguiente diagrama de creación de valor compartido, que sirve para diferenciar los distintos tipos de *co-branding*.



(Horyn, 2010).

El grado de afinidad puede ser nominal, como indica la tipología de tácticas de asociación por afinidad de Swaminathan y Reddy. El *co-branding* puede adoptar muchas formas, desde un simple esfuerzo promocional cooperativo hasta la invención y el desarrollo en colaboración de un producto totalmente nuevo. En cuanto a la generación conjunta de valor, Blackett y Russell dividen el *co-branding* en cuatro etapas. Describen un sistema de clasificación basado en la naturaleza de la colaboración.

Co-branding para alcanzar conocimiento: Este tipo de co-branding se refiere a dos o más marcas que entran en una estrategia de co-branding con el objetivo de aumentar el conocimiento de la marca exponiéndola a la base de clientes de la marca asociada.

Co-branding de respaldo de valores: El objetivo de esta colaboración es expresar el apoyo mutuo a los valores y el posicionamiento de marca de ambas empresas. Estas colaboraciones pretenden armonizar los valores de la marca a los ojos de los clientes (Cofone, 2007). Como la marca está vinculada a una buena causa o a ideales positivos, las opciones de posibles socios son más limitadas que en el *co-branding* de respaldo de valores (Bengtsson, 2002). Esta etapa queda patente en la colaboración entre Le Cordon Bleu, líder mundial en gastronomía, y Tefal, fabricante de electrodomésticos. Los patrocinios tienen aparentes similitudes, y los patrocinios a largo plazo podrían verse como una especie de *co-branding* de valor, ya que se convierten en un socio de la colaboración. Este tipo de *co-branding* se basa en la idea de respaldar los valores de la marca del otro, su posicionamiento o ambos. Si nos fijamos en H&M, por ejemplo, es difícil relacionar este tipo de *co-branding* con sus estrategias de *co-branding* con diseñadores de moda de lujo, ya que la imagen de H&M como marca es la de ser una marca de moda rápida y asequible, mientras que las marcas de moda de lujo suelen tener una imagen de marca de exclusividad, de precios elevados y de difícil acceso (Shen, 2014). Sin embargo, podemos considerar que H&M transfiere la idea de que la marca es fácilmente disponible cuando participa en una estrategia de *co-branding* con un diseñador de lujo como Stella McCartney, Madonna y Viktor & Rolf. Esto también tiene un efecto positivo para H&M, ya que se considera que hace que las marcas de moda de lujo sean mucho más accesibles para el consumidor habitual (Horyn, 2010). También hay que considerar esta situación desde la perspectiva del diseñador de moda y el efecto negativo que podría tener para él. Podría haber una pérdida del elemento "lujoso" de la marca porque la gente ahora asocia la marca de lujo con una marca de moda rápida y de bajo coste. Estos son factores que deben acordarse antes de iniciar la estrategia de *co-branding* (Kotler y Pfoertsch, 2006). *Co-branding* de ingredientes: Definimos la Marca Ingrediente como un proceso de identidad y reconocimiento abundante a los bienes o servicios mediante la elevación de la identidad y el reconocimiento de sus ingredientes o componentes clave a través de la comunicación de marketing directa con el consumidor final y/o múltiples partes del mercado (Kapfefer, 2012).. La marca de ingredientes se explica por sí misma: Es un ingrediente o componente de un producto que tiene su propia

identidad de marca (*Blackett y Russell, 1999*). Las marcas pretenden apalancar su valor de marca para crear una diferenciación que les permita obtener una ventaja competitiva frente a sus consumidores. Según la definición de Keller, el apalancamiento de la marca es: "la combinación de la marca con otra entidad (que también es de marca) que crea un nuevo conjunto de asociaciones al tiempo que afecta a las asociaciones de marca existentes de una manera que ayuda a la marca existente". El *co-branding* de ingredientes es una herramienta que utilizan los responsables de marketing para diferenciar la marca principal. En contraste con otros tipos de *co-branding*, una característica distintiva del "*co-branding* de ingredientes" es que el proveedor suele prestar ayuda promocional durante la promoción del producto del fabricante. Aunque la publicidad no sea la forma de comunicación más importante en todas las situaciones B2B, suele ser relevante en las asociaciones de *co-branding* de ingredientes a (*Newmeyer et al, 2014*). Para demostrar la importancia de la publicidad en el *co-branding* de ingredientes, Intel paga la mitad de los costes de publicidad de cualquier anuncio que muestre de forma destacada el emblema "*Intel Inside*", siempre que el anuncio no mencione a un rival. Además, Intel lleva mucho tiempo realizando una campaña de "marketing cooperativo" con los fabricantes, cuya pieza central es su "programa de marca de ingredientes de vanguardia", que reembolsa a las empresas por los anuncios que incorporan el *co-branding* de ingredientes con Intel (Intel, 2006).

El co-branding desde la perspectiva del consumidor relacionado con la fidelidad a la marca

La influencia del *co-branding* en las demandas de los consumidores se ha investigado en varios estudios anteriores, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos. Para demostrarlo, Bin y Tsan afirman que la marca asociada tendrá un impacto en la fidelidad a la marca del cliente. Los autores construyeron un modelo matemático para analizar el grado en que el *co-branding* afectará a dos negocios diferentes, utilizando como ejemplo empresas de moda rápida y de lujo (Bin y Tsan, 2017). El *co-branding* es uno de los aspectos más poderosos sobre los sentimientos de los clientes en numerosas técnicas de marketing, según siete afirmaciones y pruebas ofrecidas. El resultado demuestra con éxito que el estado de la alianza de marca tendrá un impacto favorable en la lealtad del consumidor, las decisiones de compra

y los ingresos. Además, el estudio descubrió que algunos tipos de *co-branding*, como las concesiones de precios y los servicios posteriores a la compra, pueden ser un enfoque de marketing exitoso para establecer la satisfacción del consumidor y la lealtad a la marca para determinados productos y marcas. Wugon, Sujin y Haeyoung (Wugon, Sujin y Haeyoung, 2006). Además, Yuhui, Lisa y Kewei sugieren que las alianzas entre marcas pueden tener un impacto favorable en las actitudes de los clientes antes y después de la compra, que están directamente relacionadas con la lealtad a la marca (Yuhui, Lisa & Kewei, 2012). Sin embargo, este estudio difiere del de Bin y Tsan en que se basa en la influencia de la nación de origen e incluye un modelo conceptual y estructural. Los autores recopilaron información de 100 encuestados en una encuesta, y los resultados revelan que la mayoría de los clientes están deseosos de comprar artículos de marca compartida. Exploraron cómo las organizaciones pueden obtener una ventaja competitiva en el mercado nacional cuando los líderes de la organización optan por asociarse con marcas extranjeras, además de exponer cómo *el co-branding* influye en el comportamiento de los clientes. Además, es posible impulsar la conciencia internacional de la marca y establecer la lealtad del consumidor hasta cierto nivel (Yuhui, Lisa y Kewei, 2012). La hipótesis de que el *co-branding* influye en las percepciones de los consumidores y en la fidelidad de los mismos puede demostrarse a través de estos dos trabajos. Además, los motivos por los que la organización decide utilizar la marca conjunta son evidentes. En estos dos artículos se analizan principalmente dos aspectos: desde la perspectiva de los consumidores, la estrategia de utilizar la fidelidad de marca para crear un branding conjunto con el fin de atraer más clientes; y desde la perspectiva de la propia marca, la estrategia de utilizar el branding conjunto para aumentar la ventaja competitiva de la marca. Los autores adoptaron la noción de personalidad de marca y una escala para cuantificarla en 2009. (Aaker, 1997). Plantearon la hipótesis de que existía una relación favorable entre el ajuste funcional y el simbólico, así como la percepción del *co-branding* por parte de los clientes y la fidelidad a la marca, y la confirmaron.

El co-branding desde una perspectiva empresarial

El *co-branding* se está convirtiendo en una estrategia cada vez más popular empleada por las marcas en la sociedad actual. (Robert, 2008). Bob Boad y Tom Blackett escribieron un libro titulado *co-branding* en 1999. El segundo capítulo del libro se explica sobre los intereses y el potencial del *co-branding*. El *co-branding* puede convertirse en una ventaja de numerosas

maneras, según el propietario de los "ingredientes" de la marca. El *co-branding* puede proporcionar una nueva fuente de ingresos o aumentar el potencial de ventas de los artículos actuales para una marca establecida, pero también puede generar problemas de credibilidad en el mercado para una nueva marca (Bob, 1999). El *co-branding* elimina la necesidad de realizar costosos gastos en los mercados objetivo y reduce las barreras de entrada. "La *co-branding* puede dar a los propietarios de marcas la oportunidad de relacionarse con los clientes de la *co-branding*", dijo Bob en la sección de opciones de comunicación. En la etiqueta de su línea de *co-branding* con "HEINZ, WEIGHT WATCHERS" aprovecharon la oportunidad de describir cómo contactar con ellos y unirse a su programa de reducción de peso para vender envases y material vinculado a los servicios de *co-branding*. El *co-branding* crea una nueva fuente de ingresos para las empresas industriales (Dahlstrom, 2016). Los fabricantes pueden obtener más pagos a través de la consultoría cuando se unen dos marcas, y el dinero adicional supone nuevas oportunidades de ingresos por *co-branding*. Los fabricantes y los socios pueden colaborar para compartir la marca de ventajas adicionales, lo que da lugar a un escenario en el que todos ganan. La colaboración de los factores básicos del éxito de la marca está determinada por la colaboración del efecto de la marca, las variables que influyen en la cooperación entre el ajuste de la marca o el vínculo lógico. Si el ajuste es deficiente, la marca conjunta fracasará y se perderá el "dinero adicional". Sunil y Thomas afirman que, ante los rivales que no pueden controlar el coste de entrada de los proveedores, éstos formarán una asociación de marca compartida, lo que reducirá las posibilidades de entrar. Tanto los proveedores existentes como los fabricantes posteriores salen ganando con el acuerdo de *co-branding* (Sunil y Thomas, 2007). Para demostrar cómo la unión de una marca compartida puede impulsar considerablemente el potencial de ventas de productos y servicios, el autor utilizó como ejemplo a Ford Motor Company en Estados Unidos. El *co-branding* puede ayudar a los propietarios de marcas a entrar en nuevos mercados. Ford Motor Company y el proveedor Eddie Bauer colaboraron en una versión única de su vehículo utilitario deportivo Explorer (modelo utilitario deportivo Explorer). Como consecuencia, el modelo utilitario deportivo Explorer y el equipador Eddie Bauer superaron en ventas a sus anteriores versiones en solitario por un margen significativo. En otras palabras, debido a la asociación de Ford Motor con el proveedor Eddie Bauer, los clientes que admiran a Ford Motor pueden comprar artículos del proveedor Eddie Bauer. Los proveedores existentes se benefician de la entrada de menos competencia en el mercado, mientras que los fabricantes posteriores se benefician de los precios más baratos. Además, descubrimos que el coste de los artículos de marca compartida se reduce debido a la reducción de la doble marginación en los

sistemas integrados verticalmente (Sunil & Thomas, 2007). El lanzamiento de servicios como los Bancos a 16 saldar la deuda de las tarjetas de crédito, y el titular de la tarjeta puede encontrar muchas y variadas características de la asociación de marcas, que pueden convertirse en beneficios. El co-branding reduce la necesidad de realizar costosas inversiones en el mercado objetivo y supera los obstáculos de entrada, además de proporcionar un mecanismo para superar los obstáculos no financieros para entrar en nuevos mercados (Bob, 1999). La mejor solución es limitar el número de empresas permitidas mediante la legislación. Los fabricantes que introducen nuevas actividades de productos siempre son arriesgados, pero el co-branding puede mitigar el riesgo de entrar en nuevos mercados. La presión de los roles también ha demostrado ser un catalizador de los numerosos criterios de eficacia definidos en el marco de valor competitivo y creados en la cultura organizativa desde el punto de vista comercial. El co-branding alterará la posición, lo que tendrá un impacto en la cultura (Dahlstrom, 2016). Para evitar la rivalidad y disminuir el riesgo de fracaso, las empresas podrían colaborar con las empresas existentes. Al no existir relaciones de competencia entre las dos empresas que co-branding, son menos rivales entre sí. Para minimizar el riesgo de una organización, es necesario minimizar los resultados de la competencia. Las empresas pueden asumir riesgos de forma colectiva, y si la marca conjunta fracasa, se minimizará la pérdida de la empresa. La promoción de este tipo de actividades también puede impulsar el valor de una marca que ya ha sido licenciada (Bob, 1999). El efecto de la promoción cooperativa de dos empresas es más fuerte que la promoción en solitario. La comercialización de nuevos cereales matutinos puede impulsar el valor de la co-branding, como indicó Bob cuando la marca "healthy choices" de CONIG se licenció a "KNORK style". En general, las investigaciones han descubierto que las empresas con niveles de activos similares disfrutaban por igual de los beneficios del co-branding, mientras que las empresas con menos activos obtienen más beneficios de las alianzas que los socios con mayores activos. El método de co-branding también puede proporcionar un mayor porcentaje de ventajas funcionales (como la competencia técnica) a los socios extremadamente dominantes (Stavros y Natalia, 2012).

Asociación positiva

Cuando los responsables de marketing pretenden transferir la connotación favorable de las marcas asociadas (de composición) a las nuevas marcas conjuntas (marcas compuestas), el

co-branding es una técnica cada vez más popular (Jasmina, 2013). Además, Jasmina (2013) descubrió que hay un tipo de conexión positiva que se asocia a trabajar con famosos. La percepción de coherencia se verá influida tanto por las características importantes de los famosos como por la información irrelevante. Para aumentar la creencia de interés en la marca, la intención de compra y la dilución de la coincidencia, el gestor de la marca debe garantizar que los socios de la marca de famosos no incluyan información irrelevante para la marca en su publicidad. Las empresas alternativas buscan continuamente diferentes estrategias para llegar al público con el fin de aumentar el beneficio de una marca. Por lo general, el nombre de la marca informa al comprador sobre el productor del producto y sobre quién debe responder si el producto falla (Rao y Ruekert, 1994). La calidad del producto puede convertirse en el criterio más importante para cualquier marca. Algunas de las marcas que fueron elegidas para emplear la estrategia de sindicación de marcas. Como se ha dicho anteriormente, la sindicación de marcas es la fusión de dos o más marcas para crear una nueva marca que se centra en elementos específicos de colaboración. Según algunos estudios, el segundo nombre de la marca debe proporcionar la misma señal que el nombre de la marca única porque el primer nombre del producto ya transmite un cierto nivel de calidad (Rao & Ruekert, 1994). El co-branding, según McCarthy y Norris (1999), también proporcionará a los compradores señales de calidad sobre los nuevos artículos en el mercado, de forma que la percepción de la calidad de una marca asociada influye en la percepción de la calidad de la otra. Las empresas deben utilizar un método sencillo pero eficaz para analizar los costes y las ventajas relativas para los socios de una alianza. Según los investigadores, en función de la naturaleza del producto, varias marcas deben formar alianzas adecuadas. Contar con un aliado de confianza en el proceso de colaboración entre las dos empresas puede ayudar a la marca a mejorar la calidad y la estabilidad del producto. Al mismo tiempo, un aliado poderoso puede incrementar y aumentar las características del producto (Rao y Ruekert, 1994). Es obvio que asociarse con los comerciantes adecuados y correctamente elegidos puede ser extremadamente útil para las empresas. Según la investigación de Besharat, la presencia de una marca con un alto valor patrimonial tiene un ligero impacto en la evaluación de los clientes cuando las dos empresas aplican una estrategia de marca en colaboración (Besharat, 2010). Los resultados revelaron que los distintos tipos de métodos de co-branding que incluyen al menos una marca de alto valor patrimonial no siempre afectan a las opiniones de los clientes (Besharat, 2010). Esto significa que las marcas de alto valor no pueden beneficiarse de las decisiones de co-branding para nuevos productos en términos de actitudes de los clientes y nociones de calidad. En cambio, las actitudes y las impresiones de los

clientes sobre las marcas de alto valor asociadas a socios de bajo valor serán idénticas a las de la misma marca asociada a otro propietario de alto valor. El co-branding se ha recomendado como una forma de que las organizaciones mejoren la calidad general, la reputación corporativa y la exposición de las empresas participantes. A pesar de que la técnica se reconoce a menudo como una forma exitosa de posicionar nuevos artículos de marca compartida y una posible fuente de ventaja competitiva en el mercado, no podemos afirmar que sea apropiada en todas las circunstancias. En consecuencia, es fundamental que las marcas elijan a los socios apropiados y cuidadosamente seleccionados. (*Shen, Choi & Chow 2017*). Según Cooke y Ryan (2002), las alianzas de marca suelen ser de dos tipos principales, en función de dos objetivos estratégicos distintos: el reconocimiento de la reputación y la colaboración en las competencias básicas. Estos tipos severos de alianzas de marca deben considerarse como un proceso continuo y no como una decisión única. Desde el reconocimiento de la reputación hasta el impulso de la calidad actual y el reconocimiento de la imagen, pasando por el trabajo en la competitividad del producto, está claro que un enfoque de co-branding puede beneficiar a muchos clientes en el mercado. El co-branding es un método de marketing cada vez más común, ya que existe para transmitir las buenas connotaciones del producto o la marca de una empresa a otra, según los conocimientos de la literatura seleccionada (Chang, 2008). Al emplear el método de co-branding para producir artículos de excelente calidad y una sólida reputación, una marca debe elegir cuidadosamente a sus socios. Para todas las partes de la marca, es esencial un enfoque claro de co-branding. Por ejemplo, posicionar una nueva marca conjunta y tratar de averiguar el mejor enfoque de co-branding para alcanzar los objetivos conjuntos y crear una situación en la que todos salgan ganando (*Schulz, 2016*).

Razones por las que el co-branding tiene éxito en el sector de la moda

En el mercado actual del lujo, las empresas siempre buscan estrategias innovadoras para ampliar su cuota de mercado y, al mismo tiempo, reducir los costes en áreas como el lanzamiento de productos. También se plantean formas de reducir el peligro de fracaso. El co-branding es una respuesta constructiva a todas estas cuestiones, y a menudo da lugar a un escenario en el que todos salen ganando gracias a una buena cooperación (*"Best Brands - Interbrand", 2021*). El co-branding aumenta el reconocimiento de la marca a través del marketing, la comunicación y, en ciertos casos, una mayor atención de los medios de

comunicación como resultado de que las empresas hacen algo único; todo ello es fundamental en el entorno de consumo altamente competitivo de hoy en día. Una alianza con una marca un poco más masiva puede ofrecer reconocimiento y un nuevo sector de fans a una marca premium que, de otro modo, sería exclusiva, lo que es especialmente importante para las alianzas de marca en el negocio del lujo (Gnyawali & Park, 2009). Esto podría suponer el crecimiento de la base de fans de la marca en todo el mundo. La colección de moda lanzada por la casa de moda parisina Maison Margiela y H&M, que hizo explotar el nicho de seguidores de Maison Margiela para crear fans a nivel global, beneficiándose de la presencia internacional de H&M en más de 5.000 tiendas en todo el mundo, es uno de los principales ejemplos de co-branding que ponen de manifiesto este punto (Kamiya, 2018). H&M también se asoció con Versace, cuyos artículos supuestamente hacían que los clientes hicieran cola durante horas para conseguirlos (Labbrand, 2011). Otros ejemplos significativos de co-branding son un vodka muy exclusivo de Absolut y Swarovski, que se puso a la venta en cantidades limitadas en elegantes botellas que se han vuelto muy coleccionables, y un teléfono móvil único de LG y Prada, que fue el primer teléfono móvil con pantalla táctil y vendió más de un millón de unidades (Havas, 2021). Mediante la afiliación a una marca más conocida y preferida por un mayor espectro de clientes, los tres son ejemplos de marcas de lujo que crean una buena impresión de marca, lo que a la larga se traduce en un aumento de las ventas. En estos ejemplos, el co-branding ha ayudado a los compradores del mercado de masas a acceder al ámbito de los productos de lujo, haciéndolos más accesibles durante un tiempo limitado e impulsándolos a desear más productos de lujo en el futuro. Al mismo tiempo, la conexión con una marca exclusiva beneficia a la marca principal, haciendo que sus artículos parezcan más deseables (Labbrand, 2011).

La estrategia de co-branding de moda rápida, que se forma entre una marca de moda de diseño y una marca de moda rápida, como H&M, es bastante popular. H&M comenzó su colección de co-branding con el diseñador jefe de la marca de moda de lujo Chanel, Karl Lagerfeld, en 2004. Parece que H&M ha mostrado una fórmula única para seleccionar un socio de moda de lujo adecuado y la cooperación de co-branding es beneficiosa para ambas marcas implicadas (Labbrand, 2011).

Aspectos que hay que tener en cuenta antes de emprender una estrategia de co-branding

Core positioning

En teoría, hay una cantidad infinita de asociaciones con las que una empresa puede posicionar su marca. Por ejemplo, si tomamos a Apple, pueden posicionar su marca en relación con lo elegante que es, lo rápido que funcionan sus productos, etc. Las asociaciones de una marca son fundamentales para atraer a los consumidores, y cada marca tiene sus propios elementos únicos que atraen a sus clientes (*Gunn & Mintrom, 2013*). En relación con el co-branding, es esencial que cuando dos marcas decidan compartir una sinergia examinen cuidadosamente las competencias de ambas. El motivo principal es que las dos marcas puedan integrarse sin problemas cuando decidan fabricar un producto o servicio, ya que esto les permitirá aprovechar sus puntos fuertes.

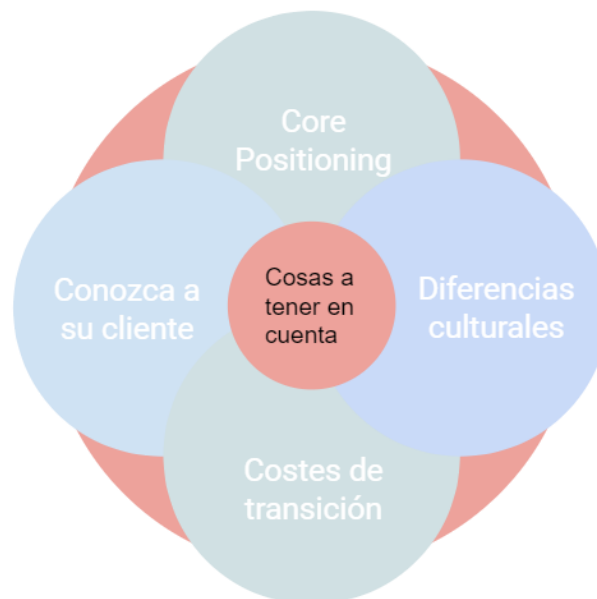
Aceptación del cliente y diferencia cultural

Conoce a tu cliente". Tener a su cliente en el centro de su estrategia de co-branding le garantizará el éxito de su campaña. Como sabemos, los consumidores difieren en todo el mundo y es vital que sepa a quién se dirige exactamente (*Mazodier & Merunka, 2014*).

Un aspecto que deben tener en cuenta las empresas que están pensando en lanzar una estrategia de co-branding son las diferencias culturales. Esto es muy importante cuando dos empresas de distinto origen se unen en un co-branding, especialmente en lo que respecta a los empleados. Se trata de la cooperación cuando se trata de trabajar juntos en la estrategia de co-branding. Si dos empresas con dos éticas de trabajo diferentes colaboran juntas, es justo suponer que pueden surgir dificultades a nivel de los empleados (*Wang, 2020*). Un ejemplo de esto es cuando BenQ y Siemens colaboraron juntos durante 9 meses. Esta colaboración resultó ser un fracaso, debido a la intransigencia de la legislación laboral alemana. En efecto, las diferencias culturales deben ser cuidadosamente gestionadas y consideradas antes de llevar a cabo cualquier colaboración entre empresas (*Hofstede 2011*).

Costes de transición

Los costes de transacción incluyen todos los costes legales o de ese tipo que surgirán con el proyecto de Cobranding. Estos costes deben considerarse cuidadosamente antes de que dos empresas decidan trabajar juntas. El primer elemento que hay que tener en cuenta es el coste de elementos como las patentes (*Verbeke, 2011*). Una vez considerado esto, las dos empresas tienen que decidir cómo se distribuirán estos costes. A veces, pueden surgir conflictos en esta fase si las empresas no deciden repartir las tasas a partes iguales. En los casos en los que una marca tiene más éxito que la otra, es probable que la marca más pequeña y menos popular tenga que contribuir más a los costes de la transacción, ya que se está beneficiando enormemente de la reputación de la marca más grande. Más adelante en el proyecto se tratarán casos de este tipo en los que veremos marcas de moda más pequeñas que utilizan a los gigantes del lujo para ganar notoriedad de marca (*Kumar, 2005*).



Elaboración propia basada en: (Hofstede, Gunn & Mintrom y Mazodier & Merunka)

Aspectos legales del co-branding

El co-branding conlleva derechos de licencia, royalties y otros costes, además de otras consideraciones legales (Liebeck, 2005). Por ello, los acuerdos legales son esenciales para reducir los riesgos y garantizar una colaboración equilibrada. Ambas partes están obligadas a respetar los derechos, las obligaciones y los límites establecidos en los acuerdos de co-branding (Xiao, 2014). Para dar instrucciones claras a las partes implicadas, hay que redactar cuidadosamente los elementos esenciales. Las partes deben, por ejemplo, decidir quién se encargará de la comercialización de los productos de marca compartida (Blackett y Boad, 1999). Grundlach y Murphy, que explican las distinciones legales entre los acuerdos de co-branding y las asociaciones estratégicas, son citados por Prince y Davies (Prince y Davies, 2002). Los acuerdos de co-branding suelen formarse mediante intercambios informales de intenciones, seguidos de los típicos intercambios contractuales, y luego se codifican en un acuerdo vinculante entre las dos partes, con el objetivo de incorporar a ambas empresas a una iniciativa conjunta de creación de marca o de marketing. Las alianzas estratégicas, en cambio, suelen formarse mediante intercambios contractuales no tradicionales que indican el deseo de colaborar para generar nuevas ideas (Ashraf & Merunka, 2016). Mientras que la mayoría de las alianzas estratégicas son de larga duración y conllevan gastos importantes, los acuerdos contractuales de co-branding suelen tener una duración más corta o contener un periodo de prueba (Prince y Davies, 2002). Como resultado, ambas partes pueden decidir si desean continuar con su asociación empresarial conjunta o abandonarla cuando el proyecto haya terminado. Los acuerdos previos pueden convertirse en relaciones clave en caso de prórroga. Independientemente de si se utiliza uno de estos dos formatos de contrato, ambas partes conservan su autonomía fuera del acuerdo de co-branding o de alianza. En el caso de que la asociación de co-branding no logre el objetivo fijado, también hay que prever una estrategia de salida que suele definirse con antelación al modificar determinadas cláusulas del contrato (Blackett y Boad, 1999).

Cosas que hay que tener en cuenta a la hora de elegir un partner

Aunque el co-branding tiene muchos beneficios, también debemos analizar los riesgos asociados a esta estrategia. Existen diferentes riesgos para la reputación de su marca cuando se aplica una estrategia de co-branding, ya que si se decide por la marca equivocada para colaborar, esto podría tener un impacto negativo en la imagen de su marca (Challip, 2014). Las empresas deben tratar el co-branding como cualquier otro tipo de actividad comercial y deben investigar exhaustivamente las percepciones de la marca con la que van a colaborar. En esta sección del documento se examinarán los diferentes riesgos o desventajas asociados al co-branding (Challip, 2014).

- **Riesgos de carácter financiero:** El objetivo de la mayoría de las empresas es obtener beneficios, pero cuando se trata de *co-branding*, las empresas deben tener en cuenta que no deben limitarse a ganar "dinero rápido". La estrategia de *co-branding* es algo más que una decisión a corto plazo, y debe considerarse como una inversión a largo plazo que tendrá un efecto en cadena más adelante. Cualquier decisión tomada por una empresa y sus marcas debe tener en cuenta el futuro y los efectos que una estrategia de *co-branding* podría tener en todos los aspectos de la marca (Parisi, 2017). En las fases iniciales de la estrategia de *co-branding*, se aconseja que ambas empresas obtengan un pequeño rendimiento de la inversión y, en su lugar, utilicen los fondos para volver a invertir en la empresa e investigar si pueden continuar con la estrategia y prolongarla. Ambas empresas también deben decidir el reparto de los beneficios de forma justa y equitativa para mantener unas relaciones positivas entre ambas. En este caso suelen producirse disputas cuando las empresas se reparten los beneficios (Bovey y Hede, 2010). Sin embargo, el *co-branding* puede tener lugar entre marcas que son propiedad de la misma empresa y en este caso la empresa matriz tomará estas decisiones (Wiesbaden, 2017).
- **Marcas incompatibles:** Las marcas son como las personas, tienen personalidad y este es un elemento que hay que tener muy en cuenta a la hora de decidirse por un socio de *co-branding*. Si tomamos el ejemplo de dos personas que tienen personalidades opuestas y no se llevan bien, no decidirían montar un negocio juntos. La idea es exactamente la misma con las marcas (Kang, 2021). Los conflictos que surgen por cuestiones cotidianas pueden resultar muy difíciles si las marcas no son compatibles entre sí. Ambas empresas deberían discutir sus distintas políticas antes de iniciar una

estrategia de *co-branding*, ya que esto eliminará el riesgo de que las dos empresas no puedan colaborar. Como sabemos, a algunas empresas les gusta tomar el control total y, si este es el caso, una estrategia de *co-branding* podría no ser la mejor opción para ellas y deberían considerar simples extensiones de línea o diversificación con su marca actual. (Besharat & Langan, 2014)

- Franquicia de marca demasiado extendida: Cuando las iteraciones de una marca ya no son relevantes para sus clientes, se considera que está sobreextendida. La sobreextensión de una marca parece ser un producto infravalorado. La sobreextensión de una marca es un producto ampliamente disponible pero infravalorado (*Sammie, 2011*). En el pasado podemos ver que ha habido varios intentos fallidos de utilizar marcas exitosas para ampliar productos o servicios. Una de las razones es que muchas marcas creen que pueden diluir el valor de la marca en varias líneas de productos y esto no es así. Esta idea se aplica también a la extensión de las marcas a través del *co-branding*. Los ejecutivos de marketing deben estar seguros de que, cuando deciden formar una alianza con otras marcas, los consumidores responderán positivamente a la marca compartida, porque si no, esto podría tener un efecto negativo en la marca (*Bengtsson y Kock, 2014*).
- Reposicionamiento de la marca asociada: La compatibilidad es un elemento clave dentro de una estrategia de *co-branding*, ya que sin ella la estrategia fracasará. Podrían surgir problemas si una de las marcas de la estrategia decide que quiere alterar la posición o la estrategia relativa a la marca en su mercado principal. Ambas marcas deben sentirse cómodas y conocer la estrategia de marketing de la otra. Una forma de superar esto es establecer un acuerdo legal dentro de la cobranza para asegurar que si una marca decide que quiere reposicionar su marca, debe informar a las otras marcas dentro de la estrategia de *co-branding* (*Okonkwo, 2007*). Se puede decir que esto es extremadamente importante, porque si una marca decide reposicionar su marca, la otra o las otras marcas podrían querer poner fin a la estrategia de *co-branding* (*Newmeyer, 2013*).
- Un cambio en la situación financiera: Uno de los grandes riesgos del *co-branding* es, por supuesto, el riesgo de que una de las marcas de la estrategia entre en quiebra. Esto podría significar que la empresa no tuviera fondos para invertir en la estrategia, lo que llevaría al fracaso inmediato de la estrategia de *co-branding*. Esto es algo que debe tratarse en la parte legal del *co-branding*. Debe haber un acuerdo sobre las medidas

que se tomarán en caso de que surja un problema de este tipo. Esta cuestión no es algo que suela ocurrir en el sector de la moda de lujo, ya que tienen marcas bien establecidas con ingresos exponenciales (*Bengtsson y Kock, 2014*).

- Cambios en las tendencias del mercado: Vivimos en una sociedad en la que los gustos cambian extremadamente rápido y a menudo en cuestión de semanas. (*Gammoh & Voss, 2013*). Este es uno de los riesgos asociados al *co-branding*, ya que la opinión de los consumidores hacia la marca con la que se decide trabajar puede cambiar a una negativa en lugar de una positiva. Ambas marcas no tienen control sobre lo que hace la otra fuera del acuerdo de *co-branding* y esto supone una amenaza para ambas marcas (*Swaminathan et al., 2012*). Un ejemplo de ello fue cuando Harley Davison decidió adoptar una estrategia de *co-branding* con Lorillard, una marca de cigarrillos, en la década de 1980. Como sabemos, la opinión pública sobre el tabaquismo empezó a cambiar y esto tuvo un efecto negativo en la imagen de marca de Harley Davidson, provocando un aumento de sus problemas de relaciones públicas. Esto condujo a la cancelación de la estrategia de *co-branding*, ya que la asociación con una marca de cigarrillos estaba teniendo un efecto negativo en su marca (*Kumar, 2005*).

Investigación empírica: Estudios de casos

Introducción

El objetivo principal de esta parte del trabajo es estudiar diferentes ejemplos de *co-branding* entre una marca de moda de lujo y una marca de moda de bajo coste. El objetivo es probar el objetivo establecido de investigar si una marca de moda de lujo puede ganar al entrar en una estrategia de *co-branding* con una marca de bajo coste.

En esta sección se estudiarán varios casos de marcas de distinta naturaleza que se unen para realizar un estudio de *co-branding*. Para ello, se estudiará cada caso por separado y se dará una explicación de la colaboración. A partir de ahí, se sacarán conclusiones sobre si la estrategia de *co-branding* fue un éxito o no.

Louis Vuitton y Supreme

Louis Vuitton fue creada en 1854 por un fabricante de baúles parisino. Después de un siglo y medio, la firma forma parte del grupo LVMH y es una de las marcas de moda más conocidas del mundo. Fundado en 1987, el grupo LVMH (Louis Vuitton - Mot Hennessy) es el mayor conglomerado de lujo del mundo. Su misión es "mostrar los rasgos más refinados del "Art de vivre" occidental". La imagen de la marca se centra en la noción de perfección, que se basa en la mano de obra tradicional y en un patrón de fabricación "made in France". Se prioriza la venta: los artículos se ofrecen en 446 tiendas exclusivas de 52 países sin ninguna oferta promocional. El acto de compra debe ser una experiencia única para el comprador.

Está planificado en torno a seis eventos en los que participan más de 60 comercios de primera calidad:

- Vinos y Espirituosos: Coñac (Hennessy),
- Champagne (Moët & Chandon)
- Moda y marroquinería: Louis Vuitton, Givenchy, Kenzo
- Perfumes y cosméticos: Dior, Guerlain -
- Relojes y joyas: Tag Heuer
- Venta al por menor selectiva: Sephora
- Otras actividades: Diario Les Echos

Según el informe Deloitte's global powers of luxury good 2019, LVMH ocupa el número 1 en el ranking de marcas de moda de lujo. (Deloitte, 2019)

Por primera vez, en otoño/invierno de 2017, Supreme y Louis Vuitton se asociaron para crear una gama de ropa, accesorios y joyas que se mostraron en los escaparates de sus respectivas tiendas. A través de la relación con la marca de monopatines Supreme, la corporación espera mejorar su credibilidad en la calle. (*Fregne, Björck y Dimitrova, 2018*). Supreme comenzó como una empresa de monopatines en Nueva York en 1994 y desde entonces ha crecido hasta convertirse en una de las mayores empresas del mundo, con una base de fans devotos.

Dado que Supreme se basa en un marketing inteligente, la marca ha crecido de forma significativa. Supreme, por ejemplo, vende productos de edición limitada para despertar el interés de los clientes, y prefieren comunicarse con ellos a través de plataformas de medios sociales en lugar de la publicidad tradicional en canales comerciales como las revistas, para demostrar a los clientes que son una marca única e insustituible (*Fregne, Björck, & Dimitrova, 2018*). Supreme se beneficia de la excelente calidad, la alta reputación y el precio relativamente caro de LV, mientras que LV se beneficia de la imagen de marca más profunda y la cultura de marca de Supreme, que incluso se extiende al mercado más joven.

En el siguiente texto se destacan tres factores principales de por qué LV y Supreme tuvieron tanto éxito. Para empezar, la complementariedad de funciones. LV es una de las empresas de moda y lujo más conocidas del mundo. La mayoría de sus clientes objetivo tienen entre 40 y 50 años. Sin embargo, Supreme, al ser una marca popular de calle destacada en el mercado, es consumida sobre todo por jóvenes preocupados por las tendencias. Estas dos marcas tienen numerosas diferencias, independientemente de su público objetivo o de su posicionamiento en el mercado. No obstante, las relaciones entre las marcas se forman precisamente como resultado de la llamada asociación.

Por ejemplo, ambas partes ampliaron efectivamente sus mercados de clientes al mercado de consumidores del socio y compartieron recursos de clientes. Por otra parte, la imagen de marca de moda, ocio y negocios de LV provocará el interés de los consumidores y el choque cultural hasta cierto punto, y ocupará una posición importante en el mercado. El rasgo más distintivo de Supreme es que está a la última y es una marca de moda. En consecuencia, las

dos marcas reflejan tipos de producto distintos, y el producto combinado de las dos marcas incorpora los rasgos más distintivos de las dos marcas. Además, al utilizar las ventajas competitivas de cada una, la colaboración generó artículos adaptados a los intereses de los millennials y amplió el mercado de los jóvenes. Bajo la influencia de la histórica cultura de marca de LV, el reconocimiento global de la marca Supreme ha aumentado significativamente, y se han alcanzado beneficios mutuos y resultados beneficiosos para todos. En segundo lugar, existe un alto nivel de reconocimiento de marca. Dado que el reconocimiento de la marca es el criterio más importante, el *co-branding* requiere no sólo la simple selección de socios, sino también la selección de socios de marca relevantes para la colaboración.

Si las dos marcas con las que se va a colaborar tienen un alto nivel de conocimiento de la marca, los artículos de marca compartida serán más conocidos e incluso adorados por un mayor número de consumidores. Debido a su rica connotación de marca, su imagen de marca distintiva y la excelente calidad de sus productos, LV es una de las marcas de lujo más conocidas del mundo, con una gran base de consumidores y clientes más comprometidos. El efecto de Supreme no debe pasarse por alto, ya que sus clientes son principalmente jóvenes interesados en la moda y las tendencias. Por ello, Supreme tiene una cuota importante del mercado de consumidores jóvenes. Ambas partes son muy conocidas y cuentan con importantes bases de consumidores, lo que sienta las bases para el éxito de su colaboración. LV es conocido por sus artículos de cuero de alta gama. Como LV es una marca histórica en la mente de los clientes, siempre puede conservar su imagen de marca de lujo de alta gama. Supreme es una marca relativamente nueva. Se fundó hace menos de 30 años, y el skateboarding está en el centro de su producción, atrayendo a un gran número de jóvenes a los que les gusta la cultura callejera y el patinaje. La cultura de la marca Supreme también se convirtió en una tendencia callejera neoyorquina al mismo tiempo. En consecuencia, las culturas de las dos marcas son muy distintas y no existe ningún vínculo cultural entre ellas. Los consumidores, en cambio, se sienten intrigados por las marcas a raíz de otras culturas. Cabe destacar que el *co-branding* tiene dos caras, aunque LV y Supreme tuvieron la suerte de no sufrir ninguna consecuencia negativa. Por el contrario, fueron reconocidas al instante, encendiendo la manía del *co-branding* y convirtiéndose en clásicos instantáneo

H&M x Diseñador Erdem Moralioglu

El enfoque de *co-branding* de la moda rápida, que implica la colaboración de una marca de moda de diseño con una empresa de moda rápida como H&M, es muy popular. En 2004, H&M lanzó una línea de *co-branding* con Karl Lagerfeld, el principal diseñador de la casa de moda de lujo Chanel. H&M parece haber desarrollado una fórmula única para encontrar un socio de moda premium adecuado, y la colaboración de *co-branding* parece ser ventajosa para ambas partes (Labbrand, 2011). El objetivo del desarrollo de *co-branding* es adaptarse a los rápidos cambios del mercado y, al mismo tiempo, fidelizar a los clientes de las empresas implicadas (Voss & Mohan, 2016). En las industrias de *co-branding* de diseño de lujo y moda rápida, los beneficios de las asociaciones de *co-branding* en términos de lealtad a la marca han sido bien establecidos en la investigación académica (Ahn, Kim, & Forney, 2010; Jang, 2006; Oeppen & Jamal, 2014; Shen, Jung, Chow, & Wong, 2014).

Según las normas del mercado, cualquier proyecto individual de *co-branding* entre una marca de lujo de diseño y una empresa de moda rápida suele ser un proyecto único, es decir, para artículos de edición limitada. Sin embargo, una empresa de moda rápida, como H&M, lanza habitualmente proyectos de *co-branding*, y la forma en que elige al socio de la marca de lujo de diseño es un tema intrigante y esencial (Kim, Lee, & Lee, 2007).

Erdem Moralioglu, diseñador turco, lanzó su propia marca Erdem en Londres en 2005. A pesar de que la empresa llevaba poco tiempo en el mercado, no tardó en establecerse como una marca imprescindible en la Semana de la Moda de Londres. Marcas de diseño como Christopher Kane, Roksanda y Simone Rocha forman parte del mismo nivel. Erdem Moralioglu ganó numerosos premios del British Fashion Council entre 2012 y 2014, incluido el de diseñador de ropa femenina más importante del año en 2014. El año anterior, los ingresos de Erdem fueron de 9,5 millones de libras, y la marca había crecido a una tasa anual compuesta del 40%. Sin financiación externa, los ingresos de la marca son suficientes para pagar los gastos de construcción de una nueva tienda en Londres. A pesar de ello, el principal mercado de la marca es Estados Unidos, y está empezando a ganar adeptos en Europa. Los patrones románticos y los esmóquines son las creaciones distintivas de Erdem. Sus diseños son muy apreciados por las celebridades, muchas de las cuales se han hecho conocidas por lucir los trajes de la marca. La colaboración con H&M proporcionará a los consumidores alta

costura de famosos a precios de moda rápida, con costes que oscilan entre los 500 y los 4.000 euros de media. En el último lanzamiento conjunto de H&M, se muestran algunos de los diseños distintivos de Erdem, como una chaqueta con estampado de leopardo y un vestido clásico con estampado de 28 (Mrad, Farah & Haddad, 2019). Para empezar, los socios de la marca carecen de reconocimiento mundial y se ven envueltos en polémicas en las redes sociales, lo que dificulta atraer al grueso de los clientes.

Erdem es una marca discreta que no participa en las redes sociales. Por ello, aparte de unos pocos profesionales de la moda que conocen la marca, la mayoría de los consumidores la desconocen o nunca han oído hablar de ella. Por ello, es difícil despertar el deseo de compra y el interés de los consumidores. Además, en esta línea de *co-branding*, H&M subestimó la cuota de mercado de los productos de marca compartida en los países asiáticos, lo que contribuyó a la escasa reacción del público. A modo de ejemplo, los diseños con estampados enormes no son apropiados para los deseos y gustos de los consumidores asiáticos. También ha sido un gran escollo para las ventas de la colección en Asia, que incluye a China, que se está convirtiendo rápidamente en un mercado clave para la moda rápida. Erdem es la primera marca de diseño emergente que colabora con H&M en los últimos años, aparte de Alexander Wang. A pesar de sus buenos resultados financieros, Erdem está actualmente por detrás de Alexander Wang en términos de identificación de marca. Como Alexander Wang tiene una identidad china y un estilo de movimiento populista, la marca tiene un alto nivel de familiaridad en el mercado asiático y es la preferida por la mayoría de los clientes asiáticos. La percepción de los clientes sobre los artículos de *co-branding* está directamente influenciada por la popularidad de los socios, por lo que no es fácil despertar el interés de los clientes por Erdem como Alexander Wang, que es nuevo para los consumidores asiáticos y no es activo en las plataformas de medios sociales. En segundo lugar, aunque el precio era superior al de la moda rápida, la calidad no estaba a la altura de las expectativas. La calidad de las colecciones de *fast-fashion co-branding* se cuestiona con frecuencia. Los consumidores asumen que, sin el apoyo de una mano de obra de alta calidad, los diseños de las empresas premium no son diferentes de los de las empresas del mercado de masas. La disparidad entre calidad y precio afecta a la situación de *co-branding* de H&M con Erdem. Desde el punto de vista del diseño, la colección incluye una gran variedad de prendas, como faldas largas, 29 chaquetas pesadas y trajes. Si se sacrifica la calidad en nombre de la moda rápida, el resultado final es realmente preocupante. En consecuencia, los compradores están menos dispuestos a pagar la misma cantidad por productos de calidad inferior. Además, la mala

calidad no sólo decepcionará a los clientes, sino que también perjudicará la imagen original de la marca de diseño, lo que hará que se pierda el propósito original del diseño de *co-branding*. Si los clientes descubren Erdem a través de esta serie de marca compartida, su percepción de la marca será similar a la de la serie. En consecuencia, a la mayoría de los clientes no les gusta la mezcla de alta moda y baja moda. No se puede negar que los artículos de lujo ligero son superiores a la moda rápida en términos de calidad. En consecuencia, los clientes podrán desarrollar una mentalidad de autonegación, en la que se negarán a pagar un precio elevado por los artículos de moda rápida, ya que su nivel de fabricación y su calidad no están a la altura de los artículos de lujo ligero. Además, es incapaz de retratar las características del producto, por lo que las empresas de lujo se niegan cada vez más a colaborar con la moda rápida. A pesar de los recientes esfuerzos por ser más respetuosa con el medio ambiente, H&M se ha visto afectada por problemas relacionados con su cadena de suministro y la quema de ropa reciclada en nombre de la preservación del medio ambiente en el pasado. Como resultado, el entusiasmo de los clientes por las firmas de moda rápida está disminuyendo. Podría ser una de las razones por las que las colaboraciones de H&M con diseñadores son cada vez más exclusivas, dejando menos espacio para la colaboración, y también podría ser una de las razones por las que H&M no ha colaborado con Erdem esta vez.

H&M X Stella McCartney

El 10 de noviembre de 2005, la colección de Stella McCartney para H&M se presentó en 400 tiendas elegidas en 22 países de Europa y Norteamérica. La colección de otoño para H&M se presentó en noviembre de 2005 y estaba influida por las colecciones anteriores de Stella McCartney. En la colección se incluyeron alrededor de 40 artículos y otros accesorios, todos ellos diseñados de la misma manera que las colecciones habituales y de firma de Stella McCartney. Las piezas típicas de Stella McCartney, como los vaqueros pitillo con rasgos de moda, los jerséis *oversize*, los tops y camisetas de moda, los trajes entallados y los trajes slim-fit, estaban a disposición de los compradores de H&M. Las camisetas, los trajes entallados y los trajes de noche para mujer están disponibles a un precio razonable. un precio razonable

En el caso de McCartney y H&M, colaboran para desarrollar un nuevo estilo que se inspira en los antecedentes y la experiencia de ambos; la colección, por otra parte, era definitivamente Stella McCartney. La colección de Stella McCartney para H&M presentaba sus diseños más modernos y conocidos en todo el mundo, tomados directamente de sus últimas colecciones en la estrategia comercial de H&M de asequibilidad, lo que permite la cooperación para ofrecer artículos de lujo a precios de mercado de masas.

H&M X Comme De Garçons

Para H&M, la icónica marca japonesa suministró una selección de ropa y accesorios para hombre y mujer, así como para niños y una nueva fragancia unisex, dirigida por la poderosa diseñadora Rei Kawakubo. La línea conjunta debutó en exclusiva en H&M de Tokio en noviembre de 2008, rindiendo homenaje a su herencia japonesa, aunque posteriormente se lanzó a nivel internacional (*"Full Look: COMME des GARÇONS for H&M Collection - nitrolicious.com"*, 2021)

Trabajar con H&M fue una tarea fascinante para Kawakubo, ya que le dio la oportunidad de abordar la dificultad de establecer un equilibrio entre lo creativo y lo comercial, que a él le parece severo, e intentó resolverlo. A la hora de presentar una nueva colección, destacó que el primer objetivo es siempre la creación, pero a H&M le preocupan más los resultados numéricos: el beneficio, la alta demanda, las altas ventas y la adquisición de una ventaja competitiva (*"Full Look: COMME des GARÇONS for H&M Collection - nitrolicious.com"*, 2021).

Para ambas partes, la colaboración de Comme des Garçons con H&M fue un reto. Kawakubo nunca había trabajado con una tienda de moda de bajo coste, con el objetivo de fabricar las prendas de la temporada a un coste barato para el gran público. Los dos socios desarrollaron una alianza de marca como resultado de su cooperación, lo que les permitió combinar sus conocimientos de moda y de la industria para crear un trabajo que fuera a la vez único y barato. Kawakubo pudo lanzar su primera colaboración para el mercado de masas a un precio razonable con la ayuda de H&M. Mientras que H&M fue capaz de generar interés en Japón con un lanzamiento exclusivo de la nueva colección días antes de que llegara a las tiendas de

todo el mundo, Kawakubo fue capaz de generar entusiasmo en Japón con un lanzamiento exclusivo de la nueva colección días antes de que llegara a las tiendas de todo el mundo.

La exposición mediática que recibió la colaboración fue útil tanto para la diseñadora como para H&M, ya que sirvió de plataforma para ambas empresas individualmente y para la asociación que habían creado entre sí. Este es uno de los beneficios del *co-branding* que se ha mencionado anteriormente en la revisión de la literatura.

H&M X Jimmy Choo

La colaboración de H&M con Jimmy Choo, diseñador de zapatos y accesorios de fama mundial, ha sido una de las más esperadas. A pesar de que la colección salió a la venta en 2009, todavía existe un mercado de artículos usados de la colección, que actualmente se ofrecen en sitios de subastas. Con una cartera de cinco años de experiencia trabajando con diseñadores de talla mundial, H&M se ha establecido como un socio vital en el negocio de la moda en 2009. Su condición de competidor y líder en la moda de bajo coste resultaba entonces atractiva para los diseñadores de lujo de talla mundial. H&M tiene la reputación de identificar y trabajar con los mejores talentos del negocio, lo que atrajo a Jimmy Choo para unirse a la élite como otro diseñador. (*"The ultimate party wardrobe from Jimmy Choo at H&M"*, 2021)

La fundadora y presidenta de Jimmy Choo, Tamara Mellon, declaró en una entrevista con la revista Vogue que "tenemos el privilegio de ser uno de los grandes de la moda que se han afiliado a H&M hasta ahora, y hemos pensado en un diseño atractivo para la moda, para la calle, para las mujeres inteligentes, y en incluir también algunas obras estupendas para los hombres". A diferencia de otras colecciones, en las que los accesorios se crean para complementar la ropa principal, la colección de Jimmy Choo se centró en su mundialmente conocida experiencia en zapatos y accesorios. Además de los accesorios, el diseñador diseñó una colección de ropa única para H&M (*"The ultimate party wardrobe from Jimmy Choo at H&M"*, 2021).

Este ejemplo de *co-branding* benefició a ambas empresas. Para H&M, la imagen de la marca de moda de lujo de Jimmy Choo les resultó muy positiva. Jimmy Choo tuvo acceso a la gran cantidad de clientes de H&M, dándoles a conocer lo que Jimmy Choo puede ofrecer. Jimmy Choo es una marca famosa por sus zapatos. Sin embargo, la mayor parte de la colección que se lanzó en esta colaboración no eran zapatos. Al entrar en la estrategia de *co-branding* y poner su marca a disposición de la gente a un coste menor, permitió a Jimmy Choo experimentar con productos que no se asocian necesariamente con la marca.

H&M X Viktor & Rolf

Viktor & Rolf declararon en 2006 que desarrollarían una colección única para damas y caballeros para que H&M la fabricara y comercializara. La colección debutó en noviembre de 2006 y se vendió en tiendas selectas de H&M de todo el mundo, incluyendo Europa, Norteamérica y Oriente Medio. La colección de Viktor & Rolf, que se vendía por separado en las tiendas H&M, incluía un completo armario de ropa de sastrería, informal y de fiesta. La colección femenina contaba con 35 artículos, mientras que la masculina tenía 25. En la colección destacan la ropa deportiva, la contemporánea y el lujo. La colección incluye chaquetas para hombre y vestidos de cóctel, camisetas y vaqueros para mujer ("*Viktor & Rolf for H&M - Collection - nitrolicious.com*", 2021).

Ofrecen muchas posibilidades a H&M, tanto para los clientes como para los diseñadores y H&M. Se trata de una asociación bien pensada. H&M presenta primero a Karl Lagerfeld, luego a Stella McCartney, que es ideal para su público objetivo, y finalmente el reto. Viktor & Rolf son conocidos en el mundo de la moda, pero no tanto fuera de él. Eso se acabó tras este *co-branding* ("*Viktor & Rolf for H&M - Collection - nitrolicious.com*", 2021).

La estrategia de *co-branding* proporcionó a Viktor & Rolf una excelente oportunidad de presentar sus creaciones en una plataforma mundial para un gran mercado. Los diseños seguían siendo cien por cien Viktor & Rolf, y los materiales utilizados eran lana pura o algodón para las piezas, lana o seda para los vestidos, lana o angora para las prendas de punto, y algodón para las camisetas y los pantalones, a pesar de que H&M creaba las piezas de la colección. La colección de H&M era de alta calidad, lo que le permitía vender los diseños a un precio más bajo de lo habitual, pero todavía bastante caro para el mercado low

cost. El vestido de satén de seda para mujer, por ejemplo, se vendía por 79,90 euros en esta colección. Se trataba de una gran oferta para los diseños de Viktor & Rolf, pero era demasiado para un comprador normal de H&M. Las técnicas de precios utilizadas por H&M para sus colecciones de diseñadores han garantizado que la gama conserve su exclusividad, al tiempo que permiten que brille el verdadero estilo y diseño de los diseñadores ("*Viktor & Rolf for H&M - Collection - nitrolicious.com*", 2021).

Este tipo de *co-branding* era un enfoque de asociación de marcas que permitía a ambas partes salir ganando a la vez que conocían el mercado de su socio, hasta entonces desconocido. En esta *co-branding*, los diseñadores pudieron crear sus propias líneas basadas en sus propios conceptos de diseño para un mercado en el que nunca habían competido. Esto supuso una dificultad tanto para H&M como para los diseñadores, ya que ninguno de los dos tenía mucha experiencia en el mercado del otro, por lo que fue necesario un alto nivel de asistencia y colaboración entre ambos.

En conclusión, esta investigación ha pretendido ofrecer una visión de cómo dos marcas de diferente nivel (de lujo y no de lujo) pueden entrar en una estrategia de *co-branding* y tener éxito o no. Si nos fijamos en primer lugar en los numerosos ejemplos de colaboraciones de H&M con diversas marcas de lujo, han sido capaces de ofrecer inteligentemente moda de lujo a nivel de mercado de masas.

Conclusiones

Para resumir las conclusiones de las numerosas situaciones, una de las ventajas de que una marca de moda de lujo colabore con una empresa de moda que no es de lujo es que permite a la marca de lujo ofrecer cosas por las que no suele ser conocida. En el caso de Jimmy Choo, podemos observar que la mayor parte de la colección se introdujo en la ropa y no en sus zapatos de firma.

Por otra parte, muchos de los diseñadores subrayaron la importancia de mantener la singularidad, especialmente en los productos del mercado de masas. Aunque estas colaboraciones están destinadas a un público amplio, la cantidad de ropa producida es

limitada para salvaguardar la singularidad de la marca de lujo. H&M ha revolucionado la noción de lujo en el mercado de masas, demostrando que el lujo económico puede existir incluso en el mercado de masas.

La colaboración de H&M con Erdem fue una de las colaboraciones analizadas. Sin embargo, esta técnica de *co-branding* no resultó tan eficaz como las demás. Para empezar, hubo poca investigación y desarrollo de los estilos y preferencias del mercado asiático. Cuando dos empresas unen sus fuerzas en un plan de *co-branding*, es fundamental que sean compatibles. En el mercado asiático, los diseños de Erdem eran incompatibles con los de H&M, como pudimos comprobar aquí. Una de las razones por las que este plan de *co-branding* fracasó fue por este motivo. Además, Erdem era un recién llegado al mercado de la moda de alta gama, con una presencia limitada en las redes sociales. Esto significa que para muchas personas, la asociación con H&M será su primer contacto con la marca. Por ello, la gente identificará a Erdem con H&M, una marca de moda rápida y de baja calidad. Esto podría ser desastroso para la imagen de la marca. Por otro lado, en lo que respecta a la asociación entre H&M y Viktor & Rolf, Viktor & Rolf es una conocida marca de moda de alta gama con un gran número de seguidores fieles. Esto significa que los consumidores ya saben quién es Viktor & Rolf, y que un enfoque de *co-branding* con un negocio de moda rápida de bajo coste no cambiaría eso. Podemos deducir de esto que una empresa de moda de lujo debe tener una base de clientes existente antes de embarcarse en un plan de *co-branding* con una marca que se considera inferior a ellos.

El motivo clave para los diseñadores premium es la plataforma global obtenida como consecuencia de la *co-branding* con un minorista de bajo coste. Las marcas de moda premium pudieron mantener sus valores y alcanzar sus objetivos principales como resultado de ser elegidas en exclusiva por H&M, por ejemplo: atraer a nuevos clientes a nivel mundial, tener una mayor perspectiva de sus colecciones y diferenciarse de rivales similares.

Uno de los aspectos examinados en este proyecto de investigación fue la incompatibilidad de marcas. En cuanto a las marcas de lujo y las de producción en masa, podría pensarse que podrían ser incompatibles, ya que sus mercados objetivo podrían ser diferentes. Sin embargo, esto no siempre es así. Del estudio podemos concluir que las marcas de moda de lujo pueden

beneficiarse de una colaboración con una marca de producción en masa. Pueden dar acceso y conocimiento de la marca a las marcas de lujo que quizá sólo tengan una pequeña base de clientes y quieran mejorarla.

Por último, podemos concluir de la investigación que el *co-branding* debe mantenerse al día con las necesidades de los consumidores. En la sociedad actual, las tendencias de los consumidores cambian con mucha rapidez, por lo que ambas marcas deben ser conscientes de ello a la hora de emprender una estrategia de *co-branding*.

Bibliografia

(2021). Retrieved 15 June 2021, from <https://www.amazon.com/Marketing-Management-13th-Phil-Kotler/dp/0136009980>

Ahn, J., Kim, A., & Sung, Y. (2019). The effects of sensory fit on consumer evaluations of co-branding. *International Journal Of Advertising*, 39(4), 486-503. doi: 10.1080/02650487.2019.1652518

Ahn, H., & Sung, Y. (2012). A two-dimensional approach to between-partner fit in co-branding evaluations. *Journal of Brand Management*, 19(5), 414-424.

Al-Kadi, T. (2018). Audience Opinions on Egyptian Television Advertising and Attitudes towards Product Placement. *Journal Of Marketing Research And Case Studies*, 2018, 1-15. doi: 10.5171/2018.940661

Askegaard, S., & Bengtsson, A. (2005). When Hershey met Betty: love, lust and co-branding. *Journal Of Product & Brand Management*, 14(5), 322-329. doi: 10.1108/10610420510616359

Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188. doi: 10.1016/j.indmarman.2014.02.015

Best Brands - Interbrand. (2021). Retrieved 15 June 2021, from <https://www.interbrand.com/best-brands/>

Blackett, T., & Russell, N. (2000). Co-branding — the science of alliance. *Journal Of Brand Management*, 7(3), 161-170. doi: 10.1057/bm.2000.3

Cornelis, P. C. (2010). Effects of co-branding in the theme park industry: a preliminary study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Chang, W. (2009). Roadmap of Co-branding Positions and Strategies. Retrieved from <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.466.1767&rep=rep1&type=pdf>

Eberechukwu, A., & Chukwuma, A. (2016). INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION IN BUILDING CUSTOMER-BASED BRAND EQUITY: A REVIEW PAPER. *International Journal Of Management And Economics Invention*. doi: 10.18535/ijmei/v2i3.02

Gammoh, B., & Voss, K. (2013). Alliance competence. *European Journal Of Marketing*, 47(5/6), 964-986. doi: 10.1108/03090561311307029

Group, H. (2021). Meaningful Brands® 2019 – PRESS RELEASE. Retrieved 15 June 2021, from https://www.havasgroup.com/press_release/meaningful-brands-2019-press-release/

Gunn, A., & Mintrom, M. (2013). Global university alliances and the creation of collaborative advantage. *Journal Of Higher Education Policy And Management*, 35(2), 179-192. doi: 10.1080/1360080x.2013.775926

Geylani, T., Inman, J. J., & Hofstede, F. T. (2008). Image reinforcement or impairment: The effects of co-branding on attribute uncertainty. *Marketing Science*, 27(4), 730-744.

Helmig, B., Huber, J. A., & Leeflang, P. S. (2008). Co-branding: The state of the art. *Schmalenbach Business Review*, 60(4), 359-377.

Kamiya, W. (2018). CO-BRANDING BETWEEN PRIVATE LABELS AND NATIONAL BRANDS: DOES A CO-BRANDING STRATEGY IMPROVE CONSUMERS' ATTITUDES TOWARD PRIVATE LABELS IN JAPAN?. *Global Fashion Management Conference*, 2018, 1559-1562. doi: 10.15444/gmc2018.13.07.01

Kapferer, J. (1996). 'Building Strong Brands'. *Journal Of Brand Management*, 3(4), 278-280. doi: 10.1057/bm.1996.8

Prince, M., & Davies, M. (2002). Co-branding partners: What do they see in each other?. *Business Horizons*, 45(5), 51-55. doi: 10.1016/s0007-6813(02)00243-4

Prince, M., & Davies, M. (2002). Co-branding partners: What do they see in each other?. *Business Horizons*, 45(5), 51-55. doi: 10.1016/s0007-6813(02)00243-4

Uggla, H. (2014). Make or buy the brand: strategic direction of brand management. *Strategic Direction*, 30(3), 1-3. doi: 10.1108/sd-01-2014-0001

Samiee, S., Shimp, T., & Sharma, S. (2005). Brand origin recognition accuracy: its antecedents and consumers' cognitive limitations. *Journal Of International Business Studies*, 36(4), 379-397. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400145

R.Gomathi, R., & Dr.K.RAJINI, D. (2011). Impact of Ingredient Branding on Host Brand. *Indian Journal Of Applied Research*, 3(10), 1-3. doi: 10.15373/2249555x/oct2013/76

Blackett, Tom., Boad, Robert W., 1999, *Co-Branding: The Science of Alliance*, Primera edn, Palgrave Macmillan.

Kumavat, P. (2012). A Book Review On Principles Of Marketing Management 14Th Edition By Philip Kotler And Gary Armstrong. *International Journal Of Scientific Research*, 1(4), 83-85. doi: 10.15373/22778179/sep2012/29

Leuthesser, L., Kohli, C., & Suri, R. (2003). 2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand. *Journal Of Brand Management*, 11(1), 35-47. doi: 10.1057/palgrave.bm.2540146

Kim, W. G., Lee, S., & Lee, H. Y. (2007). Co-branding and brand loyalty. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 8(2), 1-23.

Nunes, Paul F., Dull, Stephen F., Lynch, Patrick D. 2003, *When two brands are better than one*, Accenture: Customer Relationship

Gammoh, B., Voss, K., & Fang, X. (2010). Multiple brand alliances: a portfolio diversification perspective. *Journal Of Product & Brand Management*, 19(1), 27-33. doi: 10.1108/10610421011018365

Rodrigues, F., Souza, V., & Leitao, J. (2011). Strategic competition of global brands: a game theory approach to 'Nike + iPod Sport Kit' co-branding. *International Journal Of Entrepreneurial Venturing*, 3(4), 435. doi: 10.1504/ijev.2011.043387

Washburn, J. H., Till, B. D., & Priluck, R. (2000). Co-branding: Brand equity and trial effects. *Journal of consumer marketing*.

(2017). Retrieved from

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-global-powers-luxury-2017.pdf>

(2019). Retrieved from

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-global-powers-luxury-2017.pdf>

The ultimate party wardrobe from Jimmy Choo at H&M. (2021). Retrieved 15 June 2021, from https://about.hm.com/de_de/news/jimmy_choo_hm.html

Viktor & Rolf for H&M - Collection - nitrolicious.com. (2021). Retrieved 15 June 2021, from <https://nitrolicious.com/2006/10/30/viktor-rolf-for-hm-collection/>

Wu, D. G., & Chalip, L. (2014). Effects of co-branding on consumers' purchase intention and evaluation of apparel attributes. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 24(1), 1-20.

Xiao, N., & Lee, S. H. M. (2014). Brand identity fit in co-branding. *European Journal of Marketing*.