



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA



¿CO-BRANDING O COLABORACIÓN?

**ESTUDIO COMPARADO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INDUSTRIA
DE LA MODA**

TRABAJO FIN DE GRADO

Autor: Carmen Frauca Fernández
Tutor: M.ª del Pilar Melara San Román
Grado en Administración y Dirección de Empresas – Inglés GE-2 21
Año: 2025

Carmen Frauca Fernández

RESUMEN

Este estudio se enfoca en el examen de las asociaciones estratégicas en el ámbito de la moda, poniendo especial énfasis en la diferencia entre alianzas puntuales y tácticas de co-branding. Mediante un enfoque teórico actualizado y una serie de análisis de casos pertinentes, se analiza cómo diversas marcas, ya sean de lujo o de moda rápida, emplean estas colaboraciones para crear valor, reposicionar su imagen o expandir su mercado. El propósito principal es definir criterios precisos que permitan distinguir cuándo una cooperación puede ser considerada como co-branding y cuándo se ajusta a otras formas de asociación, aportando de esta manera a una interpretación más exacta del fenómeno en una industria marcada por la innovación continua y la fusión de universos simbólicos.

Palabras clave:

- ❖ Co-branding
- ❖ Colaboración
- ❖ Moda
- ❖ Alianza estratégica
- ❖ Marca
- ❖ Lujo
- ❖ Fast fashion

TABLA DE CONTENIDOS

1.INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Contextualización Del Tema	5
1.2. Justificación Y Relevancia Del Estudio	5
1.3. Objetivo Principal Y Preguntas De Investigación.....	6
1.4. Metodología Y Criterios De Análisis	7
1.5. Estructura Del Trabajo	8
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1 Desarrollo Co-Branding	10
2.2 Definición De Co-Branding	11
2.3 Desarrollo Colaboración Entre Marcas	16
2.4 Definición Colaboración Entre Marcas	17
2.5 Diferencias Clave Entre Co-Branding Y Colaboración Entre Marcas	18
2.6 Aplicación Ambos Conceptos Al Mundo De La Moda	20
3. ESTUDIOS DE CASOS REALES	22
3.1 Criterios Para La Selección De Casos.....	22
3.2 Gucci x Fiat.....	24
3.3 Supreme x Louis Vuitton.....	25
3.4 Apple x Hermés.....	26
3.5 H&M.....	27
3.6 Análisis Comparativo Y Clasificación Final	28
4. DISCUSIÓN.....	30
4.1. Reflexión Sobre Las Clasificaciones Obtenidas	30
4.2. Ambigüedad En Las Fronteras Entre Co-Branding Y Colaboración.....	31
4.3. Nuevas Formas Híbridas En Las Alianzas De Moda	32
5. CONCLUSIONES.....	34
5.1. Resumen De Los Hallazgos Principales.....	34
5.2. Respuesta A La Pregunta De Investigación.....	35
5.3. Implicaciones Para La Industria Y Futuras Investigaciones.....	36
5.4. Limitaciones Del Estudio	37
6. BIBLIOGRAFÍA.....	40

Carmen Frauca Fernández

1. INTRODUCCIÓN

1.1 CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA

En un entorno cada vez más competitivo e hiperconectado desde el punto de vista económico y comunicativo, las marcas tienen el reto constante de mantener su relevancia, su diferenciación y su conexión emocional. Para abordar estos desafíos, las alianzas estratégicas entre marcas resultan una práctica fundamental en el mundo del marketing actual. Estas alianzas permiten a las empresas ampliar su alcance, generar sinergias y reforzar su posicionamiento mediante la unión temporal o permanente de recursos, identidades y capacidades complementarias.

Además de estas estrategias, se encuentran dos modalidades de colaboración: el *co-branding* y las colaboraciones entre marcas. Aunque a veces se usan de manera equivalente en el lenguaje común y en algunas prácticas empresariales, desde una perspectiva teórica es importante diferenciar entre ambas. El *co-branding* es una alianza estratégica establecida, con mucha integración entre las marcas involucradas y el desarrollo de un producto o servicio conjunto con presencia e identidad compartida. Por el contrario, las colaboraciones entre marcas, suelen ser medidas más circunstanciales en el tiempo, enfocadas en campañas determinadas o publicaciones promocionales, sin quedar necesariamente en una nueva unidad de valor conjunta.

La importancia de diferenciar estas formas de alianza no es meramente conceptual, sino que tiene implicaciones directas en la planificación estratégica, la gestión del valor de marca, la percepción del consumidor y la evaluación de resultados. En un entorno de comunicación global y consumo fragmentado, donde los consumidores apuestan por la autenticidad, la innovación y las narrativas significativas, entender la naturaleza, objetivos y límites de cada tipo de alianza es crucial para diseñar estrategias eficaces y sostenibles.

Este trabajo se ubica en ese contexto de análisis, con el objetivo de reconocer, categorizar y meditar sobre las diversas formas de alianzas entre marcas, poniendo especial atención en cómo se establece y se distingue el *co-branding* de otras alianzas estratégicas.

1.2. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA DEL ESTUDIO

En un contexto de sobreabundancia de estímulos visuales, fragmentación del mercado y consumidores cada vez más exigentes, las marcas del sector moda enfrentan el reto constante de diferenciarse, mantenerse culturalmente relevantes y generar vínculos auténticos con sus públicos. En este escenario, las alianzas estratégicas entre marcas —especialmente a través de formatos como el *co-branding* o las colaboraciones puntuales. Sin embargo, a pesar de su creciente uso, la literatura académica aún presenta vacíos conceptuales y clasificatorios respecto a la diferenciación clara entre ambas formas de alianza.

La industria de la moda es un área de estudio particularmente significativa para tratar este asunto. En contraste con otras industrias, como la tecnológica o la alimentaria, donde las alianzas suelen ser prácticas o enfocadas en la eficacia del producto, en el ámbito de la moda, las alianzas entre marcas adquieren una dimensión simbólica, estética y narrativa que las distingue. La moda no solo genera productos de consumo, sino también historias culturales, anhelos de identidad y valores sociales que se manifiestan en las vestimentas, complementos o campañas. Por lo tanto, analizar la estructura y

las consecuencias de estas alianzas no solo constituye un ejercicio de análisis comercial, sino también un acercamiento a la lógica cultural de la marca en el siglo XXI.

Este trabajo surge con la voluntad de aportar claridad y sistematicidad a un fenómeno cada vez más frecuente pero también ambiguo: ¿cuándo una colaboración entre marcas puede considerarse un verdadero *co-branding*? ¿Cuáles son los criterios distintivos? ¿Qué tipos existen y qué implicaciones estratégicas conlleva cada uno? A partir de una revisión teórica rigurosa y del análisis de casos prácticos emblemáticos —como Gucci x Fiat, Apple x Hermès, H&M x Balmain o Louis Vuitton x Supreme, este estudio propone no solo una clasificación operativa de estas alianzas, sino también una reflexión crítica sobre su impacto, limitaciones y potencial futuro.

La relevancia del estudio se encuentra, por tanto, en tres dimensiones. En primer lugar, académica, ya que busca contribuir al marco teórico existente sobre *co-branding* y colaboraciones entre marcas, diferenciando conceptos que a menudo se presentan de forma confusa o indistinta. En segundo lugar, metodológica, al proponer una tipología analítica aplicable a nuevos casos. Y finalmente, estratégica, pues los hallazgos pueden resultar útiles para profesionales del branding, el marketing y la comunicación a la hora de diseñar alianzas coherentes, eficaces y culturalmente resonantes.

Por lo tanto, este estudio aspira a ser tanto un instrumento de análisis como un enlace entre la teoría y la práctica, facilitando una mejor comprensión de cómo se edifican actualmente las marcas a través de la interdependencia, la cooperación y la narrativa conjunta.

1.3. OBJETIVO PRINCIPAL Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El objetivo principal de este trabajo es delimitar y analizar con claridad las diferencias entre el *co-branding* y las colaboraciones entre marcas, atendiendo tanto a su definición conceptual como a su aplicación estratégica en la práctica empresarial contemporánea. A partir de una revisión teórica sólida y del análisis comparativo de casos reales, el trabajo busca ofrecer un marco que permita distinguir con mayor precisión cuándo una alianza entre marcas puede considerarse *co-branding* y cuándo responde a una colaboración puntual u ocasional.

Este objetivo surge de una necesidad identificada en la literatura especializada: la frecuente ambigüedad terminológica y estratégica entre ambos conceptos, lo que dificulta su comprensión y aplicación tanto en el ámbito académico como profesional. Aunque el análisis empírico se centra en el sector de la moda por su riqueza simbólica y la proliferación de alianzas, el propósito general del trabajo trasciende dicho sector, ya que pretende desarrollar herramientas teóricas aplicables a cualquier contexto de marca.

A partir de esta base, el trabajo se guía por las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué características fundamentales permiten diferenciar un caso de *co-branding* de una colaboración estratégica puntual entre marcas?
- ¿Qué tipos de *co-branding* pueden identificarse en la literatura y cuáles son los elementos distintivos de cada uno?
- ¿Cómo se manifiestan estas distinciones en casos reales analizados, y en qué medida ayudan a comprender las estrategias de alianza entre marcas?

Estas preguntas estructuran un enfoque metodológico que combina teoría y práctica, permitiendo contrastar las definiciones conceptuales con evidencias empíricas mediante el análisis de alianzas como Apple x Hermès, Gucci x Fiat, Supreme x Louis Vuitton o las colaboraciones de H&M con

marcas de lujo. Con ello, se busca contribuir a una mayor claridad en la clasificación de las alianzas estratégicas y proporcionar criterios útiles para futuras investigaciones y decisiones de marketing estratégico.

1.4. METODOLOGÍA Y CRITERIOS DE ANÁLISIS

Con el objetivo de abordar de forma rigurosa la pregunta de investigación, esto es, distinguir cuándo una alianza entre marcas en el sector de la moda puede considerarse un caso de *co-branding* y cuándo responde más bien a una colaboración puntual o estratégica—, este trabajo adoptará una metodología cualitativa de enfoque exploratorio.

Este enfoque resulta especialmente adecuado para un fenómeno que no puede ser comprendido únicamente desde una perspectiva cuantitativa, ya que las alianzas entre marcas en moda involucran aspectos simbólicos, emocionales, culturales y estratégicos que requieren un análisis interpretativo en profundidad.

En primer lugar, se construirá un marco teórico sólido, basado en la revisión de literatura académica y profesional sobre *co-branding*, colaboraciones de marca, estrategia de marca y consumo simbólico. Este marco servirá como fundamento conceptual para delimitar las definiciones clave, identificar criterios diferenciadores entre los distintos tipos de alianza, y establecer una base coherente sobre la cual aplicar los análisis posteriores.

A continuación, se procederá a la selección y análisis de casos reales de alianzas en el sector de la moda. Esta muestra se definirá atendiendo a criterios de relevancia estratégica, repercusión mediática, diversidad tipológica y potencial ilustrativo. En concreto, se buscará incluir ejemplos que abarquen tanto *co-brandings* estructurados como colaboraciones puntuales, con el fin de observar sus similitudes y diferencias bajo una mirada comparativa.

Para ello, se aplicarán una serie de criterios de análisis derivados del marco teórico, tales como:

- el grado de integración funcional y simbólica entre las marcas,
- la duración de la alianza y su proyección en el tiempo,
- la creación conjunta de valor (ya sea funcional, emocional o narrativo),
- y la visibilidad y coherencia identitaria de las marcas en el producto final.

Este análisis permitirá clasificar cada caso dentro de una tipología concreta —*co-branding*, colaboración estratégica, alianza simbólica, etc.— y observar las tendencias emergentes en las nuevas formas de asociación entre marcas en el ámbito de la moda.

En conjunto, esta metodología busca proporcionar una base analítica clara y coherente que permita no solo responder a la pregunta de investigación, sino también contribuir a la comprensión académica y profesional del branding colaborativo en un sector tan dinámico como el de la moda.

1.5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El contenido del presente trabajo sigue un enfoque acumulativo que parte de la teoría, asciende a la práctica del análisis de casos y concluye con una reflexión crítica sobre los resultados encontrados. Con ello se pretende crear una visión clara y sólida sobre la distinción entre *co-branding* y colaboración en el ámbito de la moda, así como al lector se le permita entender no solo las definiciones conceptuales, sino también su aplicación práctica y consecuencias estratégicas.

En primer lugar, se va a construir un **marco teórico** para la revisión de la literatura existente de las alianzas entre marcas. De la mano de los participantes, este apartado se centrará en las definiciones de *co-branding* y colaboración, sus rasgos diferenciadores, las tipologías de este concepto, así como en los criterios que facilitan conocer los límites conceptuales entre estos fenómenos. También se analizarán aspectos como la duración, el valor simbólico o funcional, el “fit” entre las marcas y las nuevas formas híbridas de asociación que surgen en la moda de hoy en día.

A continuación, tendrá lugar un bloque empírico de **análisis de casos reales** donde se irá a aplicar el marco teórico construido previamente. Se analizarán los criterios que siguen los ejemplos y se racionalizarán los motivos por los que el sector de la moda es uno de los más adecuados para este tipo de análisis. A partir de ahí, se estudiarán alianzas como Gucci x Fiat, Apple x Hermès, Louis Vuitton x Supreme, entre otras colaboraciones de H&M con firmas de lujo, con el fin de tipificar sus características, interpretar los objetivos estratégicos y analizar su impacto desde una perspectiva académica.

Finalmente se lleva a cabo una parte de **conclusiones** en la que se resumirán los resultados del estudio, se responderá a la pregunta de investigación; y se discutirán las implicaciones prácticas para el sector, así como las posibles líneas de investigación futuras. Se describirán además las limitaciones metodológicas del trabajo para proporcionar una mirada crítica sobre los resultados obtenidos y orientar a nuevos enfoques.

Con esta estructura el trabajo busca brindar una visión completa del concepto *co-branding* en el ámbito de la moda, uniendo teoría y práctica con rigor y coherencia.

2. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico pretende, en primer lugar, definir un marco conceptual sólido y actualizado que permita entender las estrategias alianzas marcas sector de la moda, diferenciando entre dos categorías principales y específicas: el *co-branding* y colaboraciones puntuales o tácticas. Esta definición conceptual es fundamental para la finalidad del trabajo: estudiar y clasificar diversos casos reales desde un punto de vista estratégico y académico.

1. Desarrollar conceptualmente el *co-branding* y sus variaciones Uno de los objetivos fundamentales es definir con precisión y de manera multifacética el *co-branding*, sintetizando aportes clásicos y actual de la literatura (Rao & Ruekert, Besharat & Langan, Chang et al., Keller & Swaminathan, entre otros). El marco no solo describe el *co-branding* desde una función, sino también con una perspectiva simbólica, narrativa y emocional en el reflejo de su evolución hacia una estrategia de construcción de valor compartido.
2. Distinguir claramente entre *co-branding* y otras formas de colaboración entre marcas Como el título y la orientación del trabajo se centra en la distinción entre *co-branding* y colaboraciones, el marco pretende precisar con claridad las diferencias conceptuales, estratégicas y operativas entre las dos categorías. Esto implica especificar criterios como duración, nivel de integración, visibilidad conjunta, creación de valor simbólico o funcional y proyección temporal de la alianza.
3. Clasificar los tipos de *co-branding* existentes en la literatura especializada A fin de justificar el análisis empírico posterior se presentan y se explicitan diversas tipologías de *co-branding*: *co-branding* de ingredientes, *co-branding* simbólico o de respaldo de valores, *co-branding* de notoriedad o conocimiento, o *co-branding* de propósito, a partir de modelos de la literatura, como los propuestos por Blackett & Russell o Lin et al, que permitirá sistematizar los casos prácticos y fundamentar su pertenencia a una u otra categoría, *co-branding* funcional y *co-branding* experiencial.
4. Examinar los elementos clave que determinan el éxito o fracaso de las alianzas entre marcas El marco teórico también se propone analizar variables fundamentales como el fit entre las marcas, la percepción de coherencia simbólica, la exclusividad, la autenticidad o la duración de la alianza, todos ellos factores que influyen directamente en la recepción por parte del consumidor y en la construcción (o erosión) del capital de marca.
5. Contextualizar el fenómeno en el sector de la moda y justificar su elección En última instancia, el marco sitúa la elección del sector de la moda como objeto de estudio especialmente rico en alianzas estratégicas. En este sentido se analiza cómo el *co-branding* y las colaboraciones se concreta en este sector a través de dinámicas culturales y aspiracionales y experienciales que van más allá de lo meramente comercial, y se señalan sus específicas características frente a sectores como el tecnológico o el alimentario.

2.1 DESARROLLO CO-BRANDING

Durante el inicio de los años 90, se originó la primera literatura sobre *co-branding* y las alianzas entre marcas. Norris fue el primer individuo que llevó a cabo un análisis de este asunto en 1992. Por su evolución en el ámbito de la administración de marcas, ha representado un desafío complicado el poder distinguir el impacto de las alianzas de marcas de otras iniciativas de marcas. (Helmig et al. 2008) subrayan la relevancia de distinguir el *co-branding* de otras decisiones, de manera que la literatura pueda realizar evaluaciones precisas acerca de los impactos de dichas alianzas de marca. Según ellos, cuando las marcas colaborativas operan de manera autónoma e involucran intencionalmente a una alianza, se puede llamar *co-branding* (Helmig et al. 2008).

Commented [U1]: Puedes poner el año entre paréntesis, y estaría bien citado

El *co-branding* ha existido durante varias décadas, y ha habido una notable evolución de esta misma pasando de ser una práctica ocasional para adquirir un enfoque comercial muy exitoso (Rollet, 2013.). A lo largo de las décadas, con el fin de expandir su alcance, fortalecer su posicionamiento y aumentar el valor percibido de sus productos, las empresas han usado el *co-branding* como una forma de desarrollo.

Co-branding es una estrategia de marketing que ha ganado una popularidad significativa en industrias de consumo masivo y en marcas de lujo. La mayor parte de los estudios previos sobre el *co-branding* se han enfocado en entender cómo reaccionan los consumidores cuando dos o más marcas se asocian para crear un producto en conjunto para analizar la percepción del encaje entre las marcas, el impacto en la imagen de marca, los factores que afectan a la aceptación de este nuevo producto y las influencias en el comportamiento del consumidor. (i.e. Motion, Leitch & Brodie, 2003; Rao, Qu, & Ruekert, 1999; Simonin & Ruth, 1998; Washburn, Till & Priluck, 2000)

Commented [U2]: La palabra marketing ¿esta recogida en la REA con tilde?

En las décadas siguientes, especialmente a partir de los años 80 y 90, las empresas comenzaron a utilizar esta estrategia de forma más estructurada. Un ejemplo paradigmático fue la colaboración entre Nike y Apple en 1988 para el desarrollo del Nike Training System, un producto que unía deporte y tecnología. Este tipo de *co-branding* intersectorial mostró cómo marcas de diferentes industrias podían beneficiarse mutuamente de sus asociaciones (Keller, 2013).

Durante este periodo, se observó un notable aumento en la cantidad y complejidad de alianzas de marca. Según un estudio reciente de Statista (2020), más del 70% de las marcas globales de consumo han participado en alguna forma de *co-branding* en la última década. Este crecimiento confirma lo anticipado por consultoras como McKinsey en los años 90, pero actualiza su vigencia en el mercado actual, donde la asociación estratégica es una práctica común y estructurada.

Uno de los principales focos de la literatura sobre *co-branding* ha sido analizar cómo perciben los consumidores estas alianzas. Estudios recientes han mostrado que los consumidores valoran positivamente los productos co-marcados cuando perciben sinergia entre las marcas (Hao, Paul, & Trott, 2019). Esta percepción influye tanto en la intención de compra como en la lealtad hacia las marcas participantes.

Por ejemplo, cuando se combinan atributos complementarios (como la innovación tecnológica de Apple con la experiencia deportiva de Nike), el valor añadido percibido por el consumidor tiende a ser mayor (Lee & Reid, 2020). Asimismo, investigaciones como la de Swaminathan, Sorescu y Malthouse (2020) señalan que los consumidores no solo evalúan el producto final, sino también la coherencia entre los valores e identidades de las marcas que colaboran.

En el contexto actual, marcado por la digitalización y la globalización, el *co-branding* ha adquirido nuevas dimensiones. Según estudios de Euromonitor (2021), las colaboraciones de marca se han

adaptado a las expectativas de los consumidores digitales, quienes exigen autenticidad, interactividad y propósito en las alianzas comerciales.

Autores como Iglesias y Ind (2020) argumentan que hoy en día los consumidores no son solo receptores de marca, sino co-creadores. Esto implica que las estrategias de *co-branding* deben integrar a la comunidad en su narrativa y ejecución, especialmente en redes sociales y plataformas digitales. Además, la presión por ser relevantes culturalmente y éticamente ha llevado a las marcas a buscar colaboraciones con sentido más allá del beneficio económico (Kapferer, 2015; Holt, 2016).

Por otra parte, en un mercado global saturado de opciones, el *co-branding* puede ayudar a diferenciarse y posicionarse con mayor fuerza. Sin embargo, esta estrategia también implica riesgos: una colaboración mal gestionada o incoherente puede erosionar el valor de ambas marcas (Esch et al., 2020). Por eso, es crucial que exista un alineamiento estratégico y cultural entre los socios.

Durante los últimos 60 años el *co-branding* ha sido un enfoque comercial exitoso (Rollet, 2013.) Según Simonin y Ruth (1998), este tipo de alianzas favoreció la creación de un valor mutuo, ya que las marcas asociadas podían beneficiarse tanto de los recursos financieros de la otra, como de la fidelidad de sus bases de clientes. La capacidad de combinar productos y experiencias en torno a las identidades de las marcas contribuyó significativamente a la expansión del *co-branding* durante esta época.

2.2 DEFINICIÓN DE CO-BRANDING

El *co-branding*, también conocido como “alianza de marca” o *brand alliance*, se ha convertido en una estrategia clave dentro del marketing contemporáneo, especialmente en un entorno donde las marcas buscan constantemente nuevas formas de diferenciarse, captar la atención del consumidor y reducir el riesgo en mercados altamente competitivos. Aunque el término se consolidó en los años noventa, su definición y aplicación han evolucionado significativamente hasta la actualidad, adaptándose a nuevas exigencias estratégicas, tecnológicas y sociales.

Tradicionalmente, el *co-branding* ha sido entendido como la colaboración entre dos o más marcas reconocidas para lanzar conjuntamente un producto o servicio, combinando sus identidades con el objetivo de ofrecer un valor añadido que no podrían lograr por separado (Rao & Ruekert, 1994). Sin embargo, este enfoque ha sido complementado y matizado por autores recientes que han enriquecido la definición desde diversas perspectivas.

Por ejemplo, Besharat y Langan (2014) definen el *co-branding* como “la práctica mediante la cual dos marcas combinan sus elementos distintivos en un único producto, manteniendo su identidad individual y buscando maximizar el capital de marca conjunto”. De forma similar, Chang, Tseng y Woodside (2020) destacan que el *co-branding* implica no solo una integración física de las marcas, sino también una alineación simbólica y emocional que refuerce la narrativa conjunta frente al consumidor. Esta evolución en el enfoque ha llevado a que el *co-branding* se perciba cada vez más como una estrategia narrativa y relacional, más allá de la simple cooperación comercial.

Asimismo, Keller y Swaminathan (2020) enfatizan que las alianzas de marca exitosas deben construir una propuesta de valor conjunta, que se fundamente tanto en la complementariedad funcional como en la coherencia estratégica. Desde esta visión, el *co-branding* no se reduce a compartir logos en un envase o campaña publicitaria, sino que debe integrar competencias, posicionamientos y valores coherentes para generar sinergias reales.

Commented [Ui3]: La bibliografía es muy antigua. Tienes que utilizar papers más recientes

Commented [Ui4]: La estructura de este epígrafe está OK. Sin embargo, creo que deberías ir un poco más despacio: primero el concepto, luego los tipos y por último los elementos claves, pero más reposado, dedicando a cada uno su espacio.

Como ya se ha mencionado, uno de los desafíos más importantes en torno al *co-branding* es su diferenciación conceptual respecto a otras formas de colaboración entre marcas. Autores como Helmig, Huber y Leeflang (2008) señalaron la necesidad de establecer criterios claros para distinguir el *co-branding* de prácticas como el *ingredient branding*, *cross-promotion* o el *co-marketing*.

En esta línea, Lin et al. (2020) proponen tres condiciones esenciales para que una alianza pueda considerarse *co-branding*: (1) que ambas marcas existan de forma independiente antes de la colaboración, (2) que la cooperación sea estratégica y voluntaria, y (3) que las marcas sean identificables de forma explícita por el consumidor en el producto o servicio final. Esta distinción resulta clave para evitar ambigüedades terminológicas que dificultan el análisis académico y profesional del fenómeno.

La literatura reciente ha avanzado también en la clasificación de las distintas formas de *co-branding*. Más allá de las tradicionales tipologías jerárquicas como la de Blackett y Russell (1999), autores como Hameed, Khan y Islam (2021) sugieren que el *co-branding* puede categorizarse hoy en día según su nivel de integración funcional, narrativa y tecnológica. Desde colaboraciones superficiales en diseño o packaging, hasta integraciones profundas de innovación, como las que vemos en alianzas entre marcas de tecnología y moda (por ejemplo, Adidas x Parley o Gucci x The North Face), el *co-branding* se expresa en múltiples intensidades.

Esta ampliación de categorías permite también entender cómo el *co-branding* se adapta a contextos más complejos como los entornos digitales o los valores sociales. Por ejemplo, en el llamado *purpose-driven co-branding*, las marcas se unen no solo por motivos comerciales, sino también para comunicar un mensaje de responsabilidad social o ambiental, buscando una conexión más auténtica con el consumidor (Iglesias & Ind, 2020).

Desde el punto de vista del consumidor, uno de los factores más estudiados es el “fit” o compatibilidad percibida entre las marcas que colaboran. Esta variable ha demostrado ser decisiva en la aceptación de los productos co-marcados. Según Simonin y Ruth (1998), un alto grado de compatibilidad en términos de valores, categorías y públicos objetivo refuerza la actitud del consumidor hacia la alianza. Estudios más recientes, como el de Lee & Reid (2020), han confirmado que la percepción de coherencia simbólica y funcional entre las marcas asociadas incrementa tanto la intención de compra como la confianza del consumidor en el producto final.

Además del “fit”, otros factores clave en la evaluación del consumidor son la exclusividad de la alianza, su duración, y el grado de integración de las marcas, como señalaron Newmeyer et al. (2013). En conjunto, estas variables configuran una percepción de valor añadido, autenticidad y novedad que puede reforzar –o erosionar– el capital de marca de las empresas participantes.

A pesar de que el *co-branding* ha sido ampliamente explorado en sectores como la alimentación, la tecnología o el automóvil (James, 2005; Besharat, 2010), su aplicación en la industria de la moda plantea particularidades poco estudiadas desde una perspectiva académica. En este sector, la colaboración entre marcas no solo responde a criterios estratégicos de posicionamiento, sino también a tendencias culturales, influencias artísticas y dinámicas de exclusividad propias del lujo y el fast fashion.

Autores como Hameed et al. (2021) subrayan que, en el contexto de la moda, el *co-branding* debe analizarse desde una óptica más experiencial, donde el consumidor se involucra emocionalmente con la estética, los valores y la narrativa de la alianza. Por esta razón, el presente trabajo busca

Commented [U15]: Creo que esta parte merecería un poco más de desarrollo

contribuir al estudio del *co-branding* en este sector, estableciendo criterios que permitan diferenciarlo de colaboraciones convencionales y comprender mejor sus implicaciones estratégicas y comunicativas.

Como hemos mencionado antes, el *co-branding* es entendido como una colaboración formal y estratégica entre marcas que conservan su identidad individual, pero crean conjuntamente un producto, servicio o experiencia distintiva, no es un fenómeno homogéneo. Aunque tradicionalmente se ha tratado como un concepto único, en la práctica —y especialmente desde la perspectiva del marketing estratégico— el *co-branding* adopta múltiples formas, que responden a diferentes grados de integración, duración, objetivos estratégicos y tipos de valor creado para las marcas y el consumidor.

A diferencia de las colaboraciones puntuales, que pueden surgir de forma táctica, limitada en el tiempo y sin una narrativa unificadora clara, el *co-branding* implica una asociación con visión de medio o largo plazo, que tiende a consolidarse en la mente del consumidor como una entidad propia o “tercera marca” resultante de la fusión simbólica entre las partes. Un caso ilustrativo es la colaboración entre Gucci y Fiat, que dio lugar a una edición especial del Fiat 500 bajo el sello “500 by Gucci”, una alianza que no solo compartía nombres y logos, sino también estética, posicionamiento y narrativa comercial.

Para comprender las diversas formas en que puede manifestarse el *co-branding*, es útil adoptar una perspectiva que integre tanto el grado de afinidad entre las marcas como la intensidad en la generación conjunta de valor, siguiendo modelos como los propuestos por Blackett y Russell (1999) o Swaminathan y Reddy (2001). En base a estos marcos y a la literatura más reciente, se puede establecer una clasificación robusta y coherente de los principales tipos de *co-branding*.

Entre los distintos tipos de *co-branding* diferenciamos el (1) *Co-branding* para alcanzar conocimiento (*Awareness Co-branding*). Este tipo de *co-branding* tiene como objetivo principal aumentar el reconocimiento de marca (*brand awareness*), especialmente para aquella de las dos que posee menor visibilidad, notoriedad o penetración en determinados mercados. La estrategia se basa en la transferencia de capital de marca desde una empresa más consolidada hacia una emergente, o simplemente menos conocida, mediante su asociación.

Se trata de un modelo frecuentemente utilizado por marcas jóvenes que buscan escalar rápidamente su posicionamiento, o por marcas locales que desean proyectarse internacionalmente. Al colaborar con una marca más fuerte o global, estas firmas se benefician de su base de consumidores, su reputación y su infraestructura comunicativa.

Un caso aplicable en moda sería la colaboración entre *Maison Kitsuné* y *Puma*, donde la primera, con un perfil más alternativo y cultural, logra visibilidad al integrarse en la cadena de distribución y los canales de comunicación de la segunda. Aquí, el producto sirve como vehículo para el descubrimiento.

(2) Otro tipo de *co-branding* sería el *co-branding* de respaldo de valores (*Value Endorsement Co-branding*). En esta modalidad, las marcas se asocian no tanto para aumentar visibilidad o innovar funcionalmente, sino para reforzar valores, principios o narrativas comunes, comunicando al mercado una visión compartida del mundo. Es particularmente relevante en un contexto donde los consumidores valoran cada vez más la autenticidad, la responsabilidad social, y el compromiso ético de las empresas.

Commented [Cf6]: Aquí he empezado a incluir los tipos de cobranding

Carmen Frauca Fernández

Esta alianza simbólica no es meramente estética; se construye sobre el deseo de proyectar atributos culturales, éticos o identitarios. En este tipo de *co-branding*, la coherencia entre los valores de las marcas es esencial: si bien la unión puede ser poderosa, cualquier contradicción percibida podría provocar desconfianza o daño reputacional.

Un ejemplo de esta categoría es *Adidas x Parley for the Oceans*, donde ambas marcas unen sus fuerzas para promover la sostenibilidad ambiental mediante la fabricación de zapatillas con plástico reciclado del océano. Más allá del producto, lo relevante aquí es la causa y la historia que se narra, haciendo que el consumidor se sienta participe de un propósito.

(3) El tipo de *co-branding* que se distingue por la integración de una marca como parte esencial — pero no necesariamente visible— del producto final de otra marca, es el *co-branding* de ingredientes (*Ingredient Co-branding*). A menudo, el *ingredient brand* aporta un valor funcional superior: tecnología, calidad, durabilidad o rendimiento. Aunque se originó en la industria tecnológica y de bienes industriales (como *Intel Inside* en ordenadores), su lógica puede extrapolarse a otros sectores, incluida la moda, donde materiales técnicos, tejidos innovadores o componentes funcionales provienen de terceros altamente especializados.

Un ejemplo en moda sería la colaboración de *Camper* con *Vibram*, donde esta última, reconocida por sus suelas técnicas, dota al producto de una diferenciación tangible. Esta colaboración no busca que el consumidor compre por el valor simbólico de Vibram, sino porque el producto promete mayor funcionalidad gracias a su participación.

Una característica distintiva del *co-branding* de ingredientes es que **la marca componente suele participar también en la promoción del producto final**, aprovechando su notoriedad para reforzar la propuesta de valor, como es el caso de las campañas publicitarias cofinanciadas por Intel en ordenadores de marcas como Lenovo o HP.

Relacionado con el anterior, pero más horizontal, este tipo de *co-branding* implica una colaboración donde ambas marcas aportan funcionalidades complementarias que se integran en el diseño o experiencia del producto. Se trata del (4) *co-branding* funcional (*Functional Co-Branding*). A diferencia del *co-branding* de ingredientes, aquí ambas marcas tienen el mismo peso y visibilidad, y su objetivo es potenciar la calidad, utilidad o innovación del bien final.

Un ejemplo es la colaboración *Nike x Apple*, que integraba sensores tecnológicos en las zapatillas para monitorizar el rendimiento deportivo. Más recientemente, se ha visto en *Loewe x On Running*, una fusión de diseño de moda y tecnología de alto rendimiento para crear zapatillas técnicas con estética de lujo.

El *co-branding* simbólico (*Symbolic Co-branding*) (5) se caracteriza por no tener un objetivo funcional sino simbólico: las marcas se asocian para generar un nuevo universo cultural o estético, aspiracional y cargado de narrativa. Es uno de los tipos más frecuentes en la moda de lujo y en el streetwear, donde el deseo no se basa en la utilidad del producto, sino en lo que representa.

La colaboración *Louis Vuitton x Supreme* es el ejemplo más paradigmático. Fusionó la exclusividad tradicional de Louis Vuitton con el espíritu callejero y contracultural de Supreme, dando lugar a una serie de productos que funcionaron como objetos de culto cultural y social, más allá de la moda.

Carmen Frauca Fernández

Este tipo de *co-branding* apela directamente al imaginario colectivo, a la exclusividad y a la identidad del consumidor, y es especialmente exitoso entre generaciones jóvenes que construyen su sentido de pertenencia a través del consumo simbólico.

El *co-branding* experiencial (6) se basa en crear vivencias únicas mediante eventos, plataformas digitales o instalaciones físicas que transforman la colaboración en una experiencia memorable. Este tipo se ha intensificado con el auge del *retailtainment*, la gamificación y las estrategias de marketing inmersivo.

Un caso avanzado es el programa Moncler Genius, donde la marca italiana trabaja en conjunto con diferentes diseñadores cada temporada, presentando colecciones que no solo se comercializan, sino que también se exhiben mediante eventos, experiencias en línea o exposiciones que contribuyen al valor apreciado.

Después de haber abordado las diversas formas de *co-branding*, en el sector de la moda actual, la forma de *co-branding* más frecuente es una mezcla entre el *co-branding* simbólico, el experiencial y el de apoyo a valores. Las marcas ya no se restringen a lanzar productos en conjunto: aspiran a crear diálogos, causar repercusión en los medios y establecer una conexión emocional con los clientes.

Esta perspectiva se ajusta a una lógica de marca emocional, donde el consumidor no adquiere simplemente una ropa, sino una historia, una actitud ética, una identidad con la que se reconoce. El surgimiento de tendencias como la sostenibilidad, la inclusión o la nostalgia ha llevado a numerosas alianzas a no solo expandir mercado, sino también fortalecer valores comunes y posiciones estratégicas mediante relatos meticulosamente elaborados.

Para que una alianza entre marcas pueda considerarse verdaderamente *co-branding* —y no una mera colaboración promocional— deben confluír varios elementos estructurales:

1. Identidad individual de las marcas: ambas deben existir y operar por separado antes de la alianza, con reconocimiento propio por parte del consumidor.
2. Visibilidad explícita en el producto final: ambas marcas deben ser claramente identificables en la experiencia de consumo, ya sea visual, funcional o simbólicamente.
3. Objetivo común y beneficio mutuo: la alianza debe perseguir fines estratégicos compartidos que beneficien a ambas partes.
4. Complementariedad real: ya sea funcional, simbólica, narrativa o ética, las marcas deben aportar algo diferencial que solo juntas pueden ofrecer.
5. Duración razonable y consistencia: aunque existan colaboraciones limitadas en el tiempo, el *co-branding* suele tener un horizonte más estructurado y consistente, incluso si es episódico.
6. Narrativa compartida: no se trata solo de producto, sino de historia, valores y experiencias. La coherencia en la comunicación es clave para que la alianza tenga sentido ante el público.
7. Gestión conjunta: desde el diseño hasta la comercialización, ambas marcas deben implicarse activamente en el desarrollo del proyecto.

Commented [Cf7]: Hasta aquí he incluido los tipos y los elementos

2.3 DESARROLLO COLABORACIÓN ENTRE MARCAS

Las colaboraciones entre marcas han ganado protagonismo como una estrategia eficaz para afrontar los desafíos de un mercado global cada vez más competitivo, saturado y en constante transformación. Esta forma de cooperación estratégica permite a las empresas combinar sus recursos, conocimientos y audiencias con el fin de alcanzar objetivos comunes que serían difíciles de lograr de manera individual.

Desde una perspectiva teórica, las colaboraciones entre marcas pueden entenderse como alianzas estratégicas temporales o de largo plazo, establecidas mediante acuerdos contractuales entre empresas que persiguen metas compartidas dentro de un área concreta del negocio. Este tipo de relación cooperativa está motivada por la intención estratégica de mejorar el rendimiento de ambas organizaciones mediante el intercambio o la combinación de recursos de gestión, tecnológicos o de marketing (Milligan & Michael, 2004). En esencia, se trata de una cooperación basada en la complementariedad: las habilidades centrales de una empresa pueden suplir las debilidades de la otra, generando un beneficio mutuo y sostenible.

Las alianzas estratégicas de marketing han sido conceptualizadas en la literatura contemporánea como colaboraciones que van más allá de la simple cooperación táctica, implicando un alto grado de integración y compromiso entre las partes. En este contexto, las *co-marketing alliances* se definen como acuerdos formales entre dos o más marcas que integran sus recursos —tangibles e intangibles— para diseñar y ejecutar campañas conjuntas que amplifiquen su alcance, credibilidad y eficacia (Varadarajan & Rajaratnam, 2020).

Estas alianzas permiten aprovechar sinergias complementarias, reducir costes de entrada a nuevos mercados y fortalecer el posicionamiento mediante asociaciones estratégicas. Como señalan Jap, Robertson y Hamilton (2011), el éxito de estas colaboraciones depende no solo del diseño estratégico de la alianza, sino también de la calidad de la gestión de la relación, incluyendo aspectos como la confianza, la comunicación y la coordinación entre socios.

Además, Tschirhart, Christensen y Perry (2005), cuya visión sigue vigente, destacan que este tipo de colaboraciones deben concebirse como procesos dinámicos que requieren adaptación continua. La interacción entre las marcas no es estática, sino que evoluciona en función de los resultados, el contexto del mercado y las expectativas mutuas. Esta perspectiva relacional es clave en el análisis actual del *co-branding* como una estrategia de valor compartido.

Las colaboraciones entre marcas pueden adoptar diversas formas, principalmente clasificadas en integración horizontal o vertical (Nykiel, 2003). La integración horizontal se refiere a alianzas entre marcas del mismo sector o nivel de la cadena de valor, que operan en niveles similares dentro del mercado o la cadena de valor, como ocurre en el caso de dos firmas del sector de la moda que desarrollan una colección conjunta. Por otro lado, la integración vertical implica asociaciones entre empresas de sectores distintos o de diferentes niveles de la cadena de suministro, como ocurre cuando una marca de ropa se asocia con una aerolínea, una empresa tecnológica o una firma de cosmética para desarrollar productos complementarios o experiencias exclusivas. que operan en niveles similares dentro del mercado o la cadena de valor, como ocurre en el caso de dos firmas del sector de la moda que desarrollan una colección conjunta.

Uno de los factores clave en el desarrollo exitoso de una colaboración entre marcas es la complementariedad de competencias. Según Milligan y Michael (2004), las alianzas tienen mayor probabilidad de éxito cuando las capacidades centrales de una empresa compensan las limitaciones

Commented [Ui8]: Bueno, porque no siempre el cobranding es a largo plazo

de su socia. A este respecto, la selección del socio adecuado se convierte en una decisión estratégica fundamental. Las marcas deben buscar compatibilidad en valores, objetivos estratégicos, público objetivo y cultura organizacional (Simonin & Ruth, 1998).

Asimismo, la correcta gestión de la identidad de marca dentro de una colaboración es esencial para evitar la confusión del consumidor y preservar la integridad de cada marca participante. La coordinación sobre el uso de elementos visuales, mensajes clave y tono comunicativo contribuye a la coherencia del mensaje y refuerza la percepción positiva de la alianza (Helmig et al., 2008).

La percepción del consumidor representa otro eje fundamental en el desarrollo de estas colaboraciones. Elementos como la imagen de marca, la notoriedad (*brand awareness*), el ajuste de marca (*brand fit*) y las actitudes hacia las empresas participantes influyen directamente en la evaluación de la alianza (Aaker, 1991; Keller, 1998; Simonin & Ruth, 1998). Por ejemplo, Aaker (1991) define la imagen de marca como un conjunto de asociaciones organizadas en la mente del consumidor, mientras que la notoriedad se refiere a la intensidad con la que una marca es recordada frente a sus competidoras. Esta recordación puede facilitar la preferencia del consumidor, impactando en la decisión de compra y en la construcción de una imagen sólida y diferenciada.

Por su parte, Rossiter y Percy (1987) destacan que el reconocimiento de marca está relacionado con la activación de nodos en la memoria del consumidor, y con la capacidad de asociar un producto con una marca específica. Cuanto mayor sea la notoriedad, mayor será la probabilidad de que el consumidor elija una marca sobre otra. Esta lógica se transfiere también al ámbito de las colaboraciones, donde la combinación de dos marcas reconocidas puede amplificar el alcance y mejorar la eficacia de la campaña o producto conjunto.

No obstante, las colaboraciones también presentan desafíos. Entre ellos se encuentran la complejidad en la gestión compartida, los posibles conflictos de intereses, la pérdida de control sobre elementos de marca y el riesgo de disonancia si los valores o estilos de las marcas no están alineados. Por ello, la comunicación fluida, la confianza mutua y la claridad en los acuerdos contractuales son condiciones imprescindibles para mitigar dichos riesgos (Gajda, 2004).

Finalmente, en el contexto actual, las colaboraciones entre marcas han adoptado nuevas dimensiones vinculadas a la digitalización, el consumo experiencial y la economía de la atención. Las marcas colaboran en entornos virtuales, con influencers, mediante experiencias inmersivas y en plataformas de comercio electrónico, buscando no solo aumentar ventas, sino generar engagement emocional y fidelización. Esta evolución demuestra que la colaboración entre marcas no es únicamente una estrategia operativa, sino una poderosa herramienta de construcción de significado y posicionamiento en el imaginario del consumidor.

2.4 DEFINICIÓN COLABORACIÓN ENTRE MARCAS

Las colaboraciones entre marcas se definen como acuerdos estratégicos en los que dos o más empresas comparten recursos, capacidades y conocimiento con el objetivo de alcanzar metas comunes, como aumentar su visibilidad, acceder a nuevos mercados o innovar en sus ofertas (Gassmann, Enkel & Chesbrough, 2010). A diferencia de fusiones o adquisiciones, estas colaboraciones conservan la independencia estructural de las marcas, aunque requieren una fuerte coordinación operativa y estratégica.

Commented [Ui9]: Tendrías que ir un poco más despacio y mantener una estructura similar al epígrafe de concepto de branding

Carmen Frauca Fernández

En esta línea, Tschirhart, Christensen y Perry (2005) destacan que este tipo de alianzas deben entenderse como procesos dinámicos de interacción continua, donde el éxito depende tanto de la compatibilidad estratégica como de la gestión eficaz de la relación.

Más recientemente, Jap et al. (2011) subrayan que la calidad de la colaboración se ve determinada por factores como la confianza mutua, la transparencia en la toma de decisiones y la existencia de mecanismos de coordinación sólidos.

La literatura señala que las colaboraciones exitosas entre marcas se fundamentan en tres pilares principales: (1) la alineación de objetivos estratégicos, (2) la compatibilidad de valores e identidad de marca, y (3) la comunicación efectiva (Choi & Lee, 2014; Morgan, Slotegraaf & Vorhies, 2009). Estos elementos permiten establecer una visión compartida del proyecto y reducen los riesgos de conflicto o desajustes durante su implementación.

Un elemento crítico es la gestión de la identidad de marca durante la colaboración. Según Helmig et al. (2008), mantener la claridad y consistencia de cada marca es fundamental para no confundir al consumidor ni diluir el posicionamiento de las partes. Esto implica definir reglas explícitas sobre el uso de logotipos, estilos de comunicación, packaging y mensajes clave.

La respuesta del consumidor ante una colaboración de marcas puede variar considerablemente en función del “encaje” percibido entre ellas. Diversos estudios demuestran que los consumidores tienden a valorar de forma más positiva las colaboraciones en las que perciben complementariedad, coherencia estética o sinergia funcional (Samu, Krishnan & Smith, 1999; Lee & Reid, 2020). Esta percepción puede fortalecer la confianza y generar curiosidad, aumentando la intención de compra y el valor percibido del producto o servicio conjunto.

No obstante, cuando la colaboración parece forzada o incoherente, puede provocar confusión o incluso rechazo. Tal como indican Swaminathan, Sorescu y Malthouse (2020), una alianza mal gestionada puede generar “contaminación de marca” (*brand image spillover*), donde la reputación de una marca afecta negativamente a la otra.

2.5 DIFERENCIAS CLAVE ENTRE CO-BRANDING Y COLABORACIÓN ENTRE MARCAS

Aunque los términos *co-branding* y *colaboración entre marcas* suelen utilizarse de manera intercambiable tanto en la práctica empresarial como en ciertos enfoques académicos, varios autores destacan la necesidad de diferenciarlos con precisión, ya que no toda colaboración constituye un *co-branding* en sentido estricto (Helmig, Huber y Leeftang, 2008; Dahlstrøm, 2023). Esta confusión terminológica ha generado ambigüedades tanto en la teoría como en la aplicación práctica de estas estrategias de marca. A pesar de compartir la lógica de la cooperación estratégica, responden a naturalezas distintas en cuanto a nivel de integración, compromiso, visibilidad, objetivos y percepción del consumidor. En este apartado se analizan sus principales diferencias, con el objetivo de ofrecer un marco conceptual riguroso que permita determinar en qué casos una alianza puede considerarse *co-branding* y cuándo se trata simplemente de una colaboración.

En primer lugar, una diferencia esencial radica en el grado de integración simbólica y funcional que caracteriza a cada estrategia. De manera general, el *co-branding* tiende a implicar una mayor integración entre las marcas participantes, tanto a nivel visual, incluyendo logotipos, diseño del packaging o comunicación conjunta, como funcional, mediante co-desarrollo de productos, inversión compartida o distribución integrada. No obstante, este grado de integración puede variar

Commented [Ui10]: ¿La primera diferencia no sería que en la colaboración no aparecen, o no tienen que aparecer las marcas?

según el tipo de *co-branding*. Por ejemplo, en formatos orientados a la notoriedad (*reach/awareness co-branding*), la colaboración puede limitarse a una visibilidad simbólica o al uso compartido de canales promocionales, sin que exista necesariamente una integración profunda en el desarrollo del producto (Newmeyer et al., 2013).

En cambio, las colaboraciones entre marcas, en sentido amplio, suelen mantener una estructura más autónoma, permitiendo a cada parte ejecutar acciones conjuntas sin una fusión total de identidades ni de funciones.

En segundo lugar, ambas estrategias difieren en el nivel de compromiso y planificación que exigen. El *co-branding*, especialmente en sus formas más estratégicas como el basado en capacidades complementarias (*complementary competence co-branding*), suele requerir una planificación a largo plazo, con objetivos definidos y una inversión significativa en la construcción de una propuesta de valor compartida. Estas alianzas se apoyan en una visión común, una fuerte coordinación y una relación de confianza mutua, ya que cualquier fallo puede tener consecuencias reputacionales para ambas marcas (Simonin & Ruth, 1998; McKee, 2009). Sin embargo, no todos los *co-brandings* responden a este nivel de compromiso profundo. Algunos, como los centrados en visibilidad o validación de valores, pueden desarrollarse de forma táctica, con duración limitada y objetivos promocionales, sin dejar de cumplir los criterios de *co-branding*.

Una tercera diferencia se refiere a la exposición de marca dentro de la alianza. En los *co-brandings*, la visibilidad tiende a ser simétrica: ambas marcas deben aparecer con peso y relevancia similares en el producto final, transmitiendo una imagen de co-creación equilibrada. Esta igualdad refuerza la percepción de que el producto es fruto de un esfuerzo conjunto y que ambas marcas asumen responsabilidad compartida. En cambio, en muchas colaboraciones puede observarse una jerarquía entre las marcas, donde una tiene un papel protagonista —habitualmente por su tamaño o notoriedad— y la otra actúa en un rol complementario o accesorio.

En cuarto lugar, el tipo de relación que se establece con el consumidor también varía entre ambas estrategias. En el *co-branding*, el consumidor suele interpretar el producto como la síntesis de dos identidades que se refuerzan mutuamente, lo que puede elevar la percepción de calidad, confianza y valor añadido (Washburn et al., 2000; Aaker, 1991). No obstante, esta percepción también entraña riesgos: si el consumidor detecta falta de coherencia entre las marcas, puede experimentar disonancia cognitiva y desarrollar actitudes negativas hacia el producto o incluso hacia las marcas por separado (Simonin & Ruth, 1998). Por otro lado, las colaboraciones entre marcas, al tener un carácter más flexible y emocional, suelen generar asociaciones aspiracionales o creativas, especialmente en sectores como la moda, el arte o la música, donde la narrativa y la exclusividad pesan más que la funcionalidad del producto.

Por último, desde el punto de vista operativo, el *co-branding* implica una mayor complejidad en términos de gestión y formalización legal. Las marcas que participan en este tipo de alianza deben negociar acuerdos detallados sobre el uso de propiedad intelectual, reparto de beneficios, responsabilidades productivas y normas de comunicación. Esta sofisticación contractual responde al alto grado de integración y exposición compartida que caracteriza al *co-branding*. En cambio, las colaboraciones entre marcas —al no requerir una fusión tan profunda— suelen basarse en acuerdos más simples y fácilmente escalables, lo que permite una ejecución más ágil y de menor riesgo (Gajda, 2004).

2.6 APLICACIÓN AMBOS CONCEPTOS AL MUNDO DE LA MODA

El *co-branding*, una estrategia que cada vez tiene más nombre en el sector de la moda, y más en las marcas de lujo y los minoristas de gran alcance. La investigación previa sobre *co-branding* se ha centrado principalmente en explorar las respuestas de los consumidores a los esfuerzos de *co-branding* (por ejemplo, Motion, Leitch y Brodie, 2003; Rao, Qu y Ruckert, 1999; Simonin y Ruth, 1998; Washburn, Till y Priluck, 2000) y, al hacerlo, proporciona información útil sobre las percepciones de los consumidores respecto a las colaboraciones de marcas (por ejemplo, la importancia del ajuste y la congruencia), destacando preocupaciones gerenciales importantes.

La investigación anterior también ha sido con productos de utilidad como el comestible, de ordenadores personales, etc. en lugar de con los productos que pueden considerarse hedónicos y experienciales por naturaleza como el diseñador de la ropa, coches deportivos y los relojes de lujo. Los productos hedónicos se consideran aquellos bienes cuyo consumo permite reconocer una experiencia sensorial de placentera revelación estética, fantasía o entretenimiento (Hirschman y Holbrook, 1982). Las marcas de moda son activos de gran valor y altamente relacionados con el autoconcepto y la expresión de los consumidores (O'Shaughnessy y O'Shaughnessy, 2002).

En cambio, especialmente las marcas de moda de lujo, están bajo mayor presión para ampliar su base de consumidores y el reconocimiento de marca, sin perder, por un lado, la exclusividad y la singularidad, y por el otro lado, los precios premium (Bruce y Kratz, 2007). En el último medio siglo, la moda de lujo ha sido más democratizada (Okonkwo, 2007; Tsai, 2005) y ha activado a una nueva y diversa plantilla consumidora para interactuar con las marcas de moda y otros tipos de consumo de status (Eastman, Goldsmith y Flynn, 1999). Para llegar a estos consumidores, se suelen hacer extensiones de marca y en los últimos años varias firmas de lujos de moda (por ejemplo, Karl Lagerfeld, Balmain, Stella McCartney) han colaborado por medio de *co-branding* con minoristas a nivel global en moda rápida como H&M.

Sin embargo, ninguna de estas investigaciones se ha enfocado en las perspectivas gerenciales sobre los beneficios estratégicos y las razones de aunar esfuerzos mediante *co-branding* dentro de la industria de la moda. Si bien la investigación anterior está enfocada en gran medida en colaboraciones entre industrias (por ejemplo, James, 2005; Motion et al., 2003; Park, Jun y Shocker, 1996; Simonin y Ruth, 1998; Washburn et al., 2000), esta investigación está dirigida principalmente a marcas que trabajan dentro de la misma industria (moda), contribuyendo de esta forma con una nueva perspectiva a la investigación de *co-branding* hasta ahora.

El sesgo hacia productos de consumo masivo y comestibles de la investigación actual también lleva a una restricción en la comprensión de las modalidades de relaciones de *co-branding* en otros sectores. El marco del que surge este proyecto de investigación es la industria de la moda y, dentro de ella, el *co-branding* de marcas y marcas, marcas y minoristas, y marcas y celebridades. La industria de la moda, una industria que durante mucho tiempo ha sido uno de los entornos intensos y dinámicos, un campo altamente competitivo que demanda una innovación permanente de la marca para garantizar el crecimiento del mercado, la lealtad a la marca y, finalmente, mantener una ventaja competitiva (Kay, 2006; Wigley y Provelengiou, 2011).

La investigación en moda es relevante ya que se cree que se gasta alrededor de un \$1 billón de dólares en toda la moda (Tungate, 2012). Estrictamente en el Reino Unido, la moda proporciona directamente a la economía del Reino Unido casi £21 mil millones, y también tiene un impacto económico indirecto en otras industrias de más de £16 mil millones, un total de £37 mil millones

Commented [U11]: Hombre, a lo mejor hay algo más reciente des de 2005. En 20 años se puede haber investigado más

Carmen Frauca Fernández

(British Fashion Council, 2011). Sin embargo, la exploración de las relaciones dentro de la moda, y los riesgos y desafíos percibidos asociados a los acuerdos de *co-branding*, hasta donde llegamos a saber, sigue siendo, en gran medida, ausente.

La mayoría del *co-branding* de moda exitoso y bien conocido ocurre cuando marcas premium y de lujo colaboran con un minorista de mercado masivo, como H&M con Jimmy Choo, Lanvin, Marni y el minorista Target con Missoni, Mulberry y Vera Wang. La primera colaboración importante a gran escala fue entre el director creativo de Chanel, Karl Lagerfeld, y el minorista de la calle principal H&M en 2004, una colección limitada innovadora que se agotó en las tiendas H&M en las que se almacenó, y el comienzo de una estrategia innovadora de colecciones de *co-branding* con marcas de lujo (Okonkwo, 2007).

Antes del lanzamiento de esta colección, el *co-branding* dentro de la moda se consideraba arriesgado y, en especial, la moda de lujo, con resultados negativos para la naturaleza lujosa y exclusiva de las marcas de alta gama (Jackson, 2004). Sin embargo, el mercado de lujo en constante evolución (Tsai, 2005) y la 'democratización del lujo' han hecho que se acepte y se multiplique en forma exponencial las colaboraciones de marcas (Okonkwo, 2007).

3. ESTUDIOS DE CASOS REALES

3.1 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE CASOS

En el desarrollo de este trabajo se ha preferido centrar el estudio en el ámbito de la moda, apartándose de otros sectores industriales o comerciales en los que también se da *co-branding* y colaboraciones. No se trata de una elección aleatoria, sino que se debe a una mezcla de factores que convierten al sector de la moda en un campo especialmente propicio y representativo para el estudio de alianzas estratégicas entre marcas.

Si bien el *co-branding* ha sido históricamente frecuente en sectores como el tecnológico (*Intel x HP*), el alimentario (*Oreo x Dairy Queen*), el automovilístico (*BMW x Louis Vuitton*) o incluso el cosmético (*MAC x Barbie*), es en la moda donde se ha desarrollado con mayor intensidad simbólica, versatilidad narrativa y dinamismo comercial, convirtiéndose en una práctica casi estructural del funcionamiento contemporáneo de la industria.

La moda: una industria intrínsecamente colaborativa

La moda, en sí misma, es un terreno de perpetua reinterpretación y cruzamiento cultural. Es una industria altamente visual, emocional, efímera, simbólica en la que la marca y la construcción de identidad son clave. En este sentido las colaboraciones y el *co-branding* les permite a las marcas innovar en estéticas, llegar a públicos diferentes, situarse en nichos emergentes sin dejar de ser la misma marca en su ADN.

A diferencia de sectores donde las colaboraciones se centran en lo funcional (como ocurre en la automoción o la electrónica), en la moda estas alianzas suelen ser narrativas, conceptuales o ideológicas. El producto final no solo tiene valor por su funcionalidad, sino por el relato simbólico que encierra: quién lo diseñó, con quién, para qué público y bajo qué contexto cultural o social.

La moda también ofrece un contexto especialmente interesante para observar los efectos a corto y medio plazo de las colaboraciones en términos de percepción de marca, deseo del consumidor, creación de escasez, o incluso controversia mediática.

Proliferación creciente de colaboraciones y *co-brandings* en moda

Desde principios de los años 2000, el número de colaboraciones entre marcas en el sector moda ha crecido de manera exponencial. Este fenómeno se consolidó cuando H&M, firma representativa del *fast fashion*, inició una estrategia de colaboraciones con diseñadores de alta costura como Karl Lagerfeld (2004), Stella McCartney (2005), Viktor & Rolf (2006) o Balmain (2015). Estas asociaciones no solo democratizaron el acceso al lujo, sino que establecieron un nuevo paradigma comercial: el lanzamiento de colecciones cápsula de corta duración con fuerte carga simbólica y alta viralidad en medios y redes sociales (Horyn, 2010).

A partir de ahí, el *co-branding* se convirtió en un motor creativo, mediático y económico dentro del sector. Marcas como Supreme, originalmente vinculada al *streetwear*, hicieron del *co-branding* una estrategia estructural de crecimiento, colaborando con firmas tan diversas como Louis Vuitton (2017), The North Face, Comme des Garçons, o Nike. Según *Business of Fashion* (2022), Supreme ha realizado más de 250 colaboraciones desde su fundación, lo que evidencia la magnitud de esta práctica en su modelo de negocio.

Otra línea de colaboraciones destacada ha sido la de Gucci, que bajo la dirección de Alessandro Michele impulsó colaboraciones de alta carga artística y simbólica: *Gucci x The North Face* (2021),

Carmen Frauca Fernández

que unió lujo y funcionalidad outdoor; *Gucci x Adidas* (2022), que mezcló códigos del deporte con alta moda; o incluso *Gucci Vault*, una plataforma conceptual de la marca que reinterpreta archivos históricos junto a diseñadores emergentes y artistas contemporáneos (Gucci Vault, 2022).

La diversidad tipológica y estratégica de estas alianzas dentro del universo moda es notable. Se han desarrollado:

- Co-brandings de carácter funcional y técnico (*Yeezy x Adidas*, *Uniqlo x Jil Sander*),
- Co-brandings de respaldo ideológico (*Adidas x Parley*, centrado en la sostenibilidad),
- Co-brandings artísticos y culturales (*Uniqlo x MoMA*, *Loewe x Paula's Ibiza*),
- Co-brandings simbólicos y aspiracionales (*Louis Vuitton x Yayoi Kusama*, *Balenciaga x Crocs*),
- E incluso colaboraciones de naturaleza paródica o provocadora (*Vetements x DHL*, *Moschino x McDonald's*).

Todo esto convierte al sector en un laboratorio vivo del *co-branding*, en el que pueden observarse distintas estrategias, impactos comunicativos y efectos sobre el valor de marca.

Comparativa con otros sectores

Aunque el *co-branding* no es exclusivo de la moda, los otros sectores donde esta práctica tiene presencia no han desarrollado la misma riqueza simbólica ni el mismo dinamismo temporal.

- En alimentación y bebidas, las colaboraciones suelen limitarse al co-branding de ingredientes o ediciones limitadas que apelan a la nostalgia o la novedad (*Coca-Cola x Tic Tac*, *Krispy Kreme x Oreo*), pero rara vez implican una narrativa profunda o una fusión real de identidades de marca.
- En tecnología, las colaboraciones suelen responder a la lógica de la funcionalidad y la compatibilidad entre sistemas (*Beats x Apple*, *Samsung x Thom Browne*), pero su impacto simbólico se mantiene limitado al segmento premium o geek.
- En automoción, el co-branding ha generado propuestas interesantes (*BMW x Louis Vuitton*, *Fiat 500 by Gucci*, *Mini x Paul Smith*), pero se trata de casos más aislados que no reflejan una estrategia tan estructural como en moda.

Por tanto, aunque todas estas industrias ofrecen ejemplos relevantes, la moda es el único sector en el que las colaboraciones y el *co-branding* constituyen una herramienta central del modelo de negocio, del branding y de la creatividad comercial.

Conclusión: La moda como campo de análisis privilegiado

El sector de la moda ha sido seleccionado en este trabajo no solo por la abundancia de casos de *co-branding*, sino por su relevancia estratégica dentro del ecosistema de marca. La moda permite observar cómo se construyen narrativas compartidas, cómo se negocian identidades de marca, cómo se adapta la oferta a nuevas generaciones, y cómo se redefine el valor percibido del producto a través de alianzas entre marcas con posicionamientos distintos.

3.2 GUCCI x FIAT

Un caso representativo de *co-branding* de ingredientes entre una marca de moda y una marca de automoción es la colaboración entre Fiat y Gucci, que dio lugar al modelo especial “Fiat 500 by Gucci”, lanzado inicialmente en 2011 y relanzado en versiones actualizadas posteriormente. Esta alianza no fue simplemente una acción promocional o una colaboración simbólica con fines estéticos, sino una integración estructurada en la que ambas marcas aportaron componentes esenciales y diferenciadores al producto final, cumpliendo con los requisitos fundamentales de un *co-branding* de ingredientes.

En este caso, Fiat aportó el vehículo base —el icónico Fiat 500—, un coche urbano, compacto y de estilo retro que ya contaba con una fuerte identidad en el mercado europeo y que apelaba a un público joven, urbano y con sensibilidad por el diseño. Por su parte, Gucci actuó como el ingrediente de lujo y moda, aportando elementos de diseño, acabados y una narrativa estética distintiva que transformaron el coche en un objeto de deseo con identidad propia, más allá de su funcionalidad como vehículo.

Lo que convierte esta colaboración en un claro ejemplo de *co-branding* de ingredientes es la integración tangible y visible de elementos identitarios de Gucci en múltiples aspectos del producto final. El coche incorporaba la icónica franja verde-roja-verde de Gucci a lo largo de la carrocería y en los cinturones de seguridad, una tapicería específica con logotipos de la doble G en los asientos, detalles cromados, llantas exclusivas con el emblema de la marca, e incluso un set de accesorios diseñados por Frida Giannini —entonces directora creativa de Gucci— que incluía maletas, guantes de conducción, gafas de sol y fundas para llaves. Además, el emblema “500 by Gucci” aparecía tanto en el exterior como en el interior del vehículo, convirtiéndolo en una pieza firmada por ambas marcas.

Gucci no solo aportó elementos decorativos: su contribución transformó la percepción de valor del producto, posicionándolo en un segmento aspiracional que iba más allá del mercado habitual de Fiat. El coche se presentó no solo como un medio de transporte, sino como una pieza de moda en movimiento, y se lanzó con una campaña global que incluía desfiles, exhibiciones en tiendas Gucci y una estrategia digital centrada en el lifestyle y el diseño.

A nivel funcional, la mecánica del coche seguía siendo la de Fiat, pero el ingrediente Gucci actuó como un catalizador simbólico y estético, generando un nuevo significado en el producto. Este tipo de integración es precisamente lo que define al *co-branding* de ingredientes: cuando una marca incorpora dentro de otra un componente valioso y diferenciador que no es simplemente accesorio, sino esencial para la propuesta de valor conjunta. En este caso, Gucci no fabricó el coche, ni Fiat diseñó la ropa o accesorios, pero ambas crearon un producto híbrido, resultado directo de una asociación estructural con visibilidad, coherencia y complementariedad.

La colección “Fiat 500 by Gucci” fue lanzada como una edición limitada, lo que también añadió un componente de exclusividad al *co-branding*. A pesar de tratarse de un coche de precio accesible comparado con vehículos de lujo, el producto transmitía prestigio y diferenciación, permitiendo a Fiat elevar su posicionamiento de marca y a Gucci extender su presencia en el lifestyle cotidiano sin comprometer su imagen de exclusividad. Fue un éxito comercial y de prensa, con cobertura en medios como *Vogue*, *Elle*, *Wallpaper*, *Top Gear*, y numerosos portales de moda y automoción.

En conclusión, este caso demuestra cómo el *co-branding* de ingredientes puede cruzar sectores, combinando el *savoir-faire* técnico de una marca automotriz con la identidad simbólica y estética de

una firma de moda. El resultado fue un producto donde el diseño, el estilo de vida y la ingeniería convivían de forma armónica, generando una propuesta de valor conjunta que elevaba la percepción del consumidor y creaba un nuevo objeto cultural en la intersección entre moda y movilidad.

3.3 SUPREME x LOUIS VUITTON

En el año 2017, el mundo de la moda presenció una de las colaboraciones más disruptivas y mediáticas de las últimas décadas: la unión entre Louis Vuitton, emblema del lujo clásico francés, y Supreme, marca icónica del streetwear neoyorquino. Esta alianza no puede entenderse como un ejemplo de co-branding en sentido estricto, ya que no dio lugar a una nueva entidad simbólica o funcional con proyección en el tiempo. Más bien, se trata de una colaboración puntual entre marcas, cuyo objetivo fue generar impacto cultural, conversación mediática y deseo inmediato a través de una colección exclusiva de edición limitada.

La colaboración se presentó oficialmente en enero de 2017 durante el desfile masculino otoño/invierno de Louis Vuitton en la Paris Fashion Week, y fue lanzada a través de pop-up stores temporales en ciudades como Londres, Los Ángeles, Tokio o Pekín durante el verano del mismo año. La colección incluyó una amplia gama de productos que combinaban el icónico monograma de Louis Vuitton con el logotipo rojo y blanco de Supreme: desde bolsos, mochilas y maletas hasta chaquetas de cuero, camisetas, sudaderas, fundas para móviles y accesorios. Esta mezcla visual no solo cruzaba estilos, sino también mundos simbólicos muy distintos: la exclusividad artesanal del lujo europeo y la cultura urbana asociada al skate y la contracultura.

Esta colaboración tuvo un carácter limitado y episódico, con una distribución restringida y una ventana de tiempo cerrada. A diferencia del co-branding, que tiende a establecer alianzas estratégicas de largo plazo con objetivos comerciales sostenidos, aquí se trató de una acción puntual con fines principalmente mediáticos y culturales. La visibilidad de ambas marcas en los productos fue clara, pero no se construyó una identidad conjunta ni una "tercera marca" que perdurara más allá de la colección. Además, no hubo continuidad de producto ni expansión de esta colaboración hacia otras líneas o proyectos posteriores.

Desde el punto de vista del marketing, este tipo de colaboración responde a una lógica distinta: se inscribe en el fenómeno conocido como "drop culture" o cultura del lanzamiento relámpago, propio del streetwear, donde la escasez, la exclusividad y la expectativa se convierten en motores de deseo. La estrategia de Supreme, basada en la limitación de unidades y el culto al hype, se integró temporalmente en la narrativa de Louis Vuitton, que buscaba rejuvenecer su marca y conectar con audiencias más jóvenes sin renunciar a su estatus de lujo.

El triunfo fue contundente. Miles de consumidores se asediaron en las tiendas pop-up, muchos de ellos dispuestos a acampar por días para conseguir una de las piezas de la colección. En la reventa, los productos llegaron a tener precios que superaban hasta diez veces los de venta oficial. Esta cooperación actuó como un impulsor de una nueva fase en el sector de la moda, en la que las fronteras entre el lujo y la cultura urbana se disminuyen y las alianzas entre marcas se fortalecen como una táctica esencial para crear importancia cultural.

En resumen, la colaboración entre Louis Vuitton y Supreme representa un ejemplo paradigmático de colaboración entre marcas, no de co-branding. Fue una alianza táctica, simbólicamente potente, pero delimitada en el tiempo y con objetivos centrados en la notoriedad y la disrupción cultural. Su éxito reside en su capacidad para generar conversación, exclusividad y una experiencia de consumo aspiracional, más que en la creación de una entidad de marca conjunta sostenida en el tiempo.

3.4 APPLE x HERMÈS

El lanzamiento del Apple Watch Hermès en 2015 marcó un hito en la evolución del co-branding contemporáneo, al unir dos marcas de prestigio global con identidades claramente diferenciadas pero complementarias: Apple, sinónimo de innovación tecnológica, diseño funcional y estilo de vida digital; y Hermès, una maison francesa con una herencia centenaria en marroquinería, lujo artesanal y exclusividad atemporal. Esta alianza representa un caso ejemplar de co-branding simbólico y funcional, en el que ambas firmas unieron competencias y valores para dar lugar a un producto nuevo, reconocible, y de alto valor añadido, sin que ninguna perdiera su identidad individual.

A diferencia de una colaboración puntual o una acción promocional temporal, el Apple Watch Hermès fue concebido desde el inicio como un producto co-diseñado y co-posicionado, con distribución exclusiva, packaging conjunto, branding compartido y un ciclo de vida sostenido que ha continuado hasta hoy, con actualizaciones y nuevos modelos lanzados periódicamente. La visibilidad de ambas marcas es explícita y simultánea tanto en el producto como en la experiencia de compra: las correas de Hermès llevan el nombre grabado, el sistema operativo del Apple Watch incluye esferas personalizadas con el logotipo de la maison, y el packaging de la edición co-branded combina los códigos estéticos de ambas marcas (el naranja icónico de Hermès y el minimalismo blanco de Apple).

Desde el punto de vista teórico, el Apple Watch Hermès cumple con los principales criterios de co-branding formulados por autores como Lin et al. (2020): ambas marcas existían de forma independiente antes de la colaboración; la alianza fue estratégica y voluntaria; y ambas identidades son claramente reconocibles en el producto final. Además, se cumplen los elementos propuestos por Keller y Swaminathan (2020) para construir una propuesta de valor conjunta basada en la complementariedad funcional y la coherencia estratégica. Apple aportó la tecnología, la interfaz y la innovación digital, mientras que Hermès contribuyó con el savoir-faire artesanal, la estética del lujo clásico y el atractivo emocional que otorgan sus productos hechos a mano en Francia.

Desde una clasificación más técnica, este co-branding puede entenderse como una combinación de co-branding simbólico y de ingredientes. Por un lado, Hermès actúa como ingrediente tangible (las correas de piel de alta gama), que se integra físicamente en el producto principal de Apple. Por otro lado, se da una fusión simbólica en términos de posicionamiento: se crea una narrativa que asocia la tecnología wearable de última generación con la tradición y el lujo, lo cual genera una nueva propuesta de estilo de vida en la que lo digital y lo artesanal coexisten armónicamente.

El “fit” o compatibilidad percibida entre ambas marcas, un factor clave en el éxito del co-branding según Simonin y Ruth (1998), fue inicialmente recibido con escepticismo, dada la diferencia entre el universo hipermoderno de Apple y la elegancia conservadora de Hermès. Sin embargo, esta tensión aparente se resolvió estratégicamente mediante un diseño sobrio, una distribución cuidada (disponible en Apple Stores seleccionadas y boutiques Hermès), y una comunicación que subrayaba el carácter exclusivo y sofisticado de la edición. Lejos de percibirse como una ruptura, el co-branding fue interpretado por los consumidores como una expresión de complementariedad e innovación estética, lo que reforzó el capital de marca de ambas empresas.

Además del posicionamiento, el impacto comercial fue notable: el Apple Watch Hermès se consolidó como la edición de lujo más deseada del catálogo de wearables de Apple, atrayendo a un segmento de consumidores que quizá no se habría interesado por el producto sin la intervención de

Hermès. Al mismo tiempo, la maison francesa logró visibilizarse ante una audiencia más joven y tecnológicamente conectada, sin perder su exclusividad ni su ADN de lujo.

En resumen, el caso Apple x Hermès ilustra con precisión cómo el co-branding puede ser una herramienta poderosa para generar valor simbólico y funcional cuando se construye sobre bases de complementariedad real, visibilidad conjunta y objetivos estratégicos compartidos. Se trata de una alianza duradera, con una narrativa coherente y una presencia sostenida en el mercado, que trasciende la lógica del marketing puntual y se inscribe dentro de una visión a largo plazo de construcción de marca conjunta.

3.5 H&M

En la industria de la moda contemporánea, H&M ha desempeñado un papel pionero en el uso estratégico de las colaboraciones entre marcas como mecanismo para renovar su propuesta de valor, generar notoriedad global y acercar el universo del lujo al gran público. Estas colaboraciones no constituyen, en sentido estricto, casos de co-branding, ya que no dan lugar a una tercera identidad de marca sostenida ni a una alianza prolongada en el tiempo. Más bien, se trata de colaboraciones episódicas, generalmente de edición limitada, con diseñadores o casas de moda de alta gama, cuyo propósito es activar el deseo de consumo a través del acceso efímero a productos exclusivos con un precio más accesible.

La primera colaboración de este tipo tuvo lugar en 2004 con Karl Lagerfeld, una iniciativa que, pese al escepticismo inicial de la industria, agotó existencias en pocas horas y marcó un antes y un después en el marketing de la moda. Desde entonces, H&M ha lanzado una serie de colecciones cápsula con diseñadores y marcas como Stella McCartney, Versace, Comme des Garçons, Balmain o Moschino, consolidando un modelo de colaboración que une temporalmente a la alta costura con el retail masivo. Estas colaboraciones funcionan como acciones de comunicación experiencial, generando colas en tiendas, debates en redes sociales y fenómenos virales en torno al deseo, la exclusividad y la democratización del lujo.

Entre las múltiples colaboraciones realizadas por H&M, tres se destacan por su impacto cultural, comercial y simbólico:

Una de las más emblemáticas fue la colaboración con Balmain en 2015, diseñada por Olivier Rousteing. Esta colección encarnó el espíritu de la maison parisina: siluetas estructuradas, bordados detallados y estética barroca reinterpretada en clave accesible. La campaña contó con la participación de celebridades como Kendall Jenner y generó una expectación sin precedentes, con colas de consumidores que esperaron durante horas e incluso días para acceder a las prendas. En términos de comunicación de marca, esta colaboración permitió a H&M reforzar su posicionamiento como intermediario entre el lujo aspiracional y el consumo de masas, mientras que Balmain accedió a una audiencia más joven y global, sin comprometer su ADN estilístico.

Otra colaboración significativa fue la de H&M con Maison Margiela en 2012. A diferencia de otras colecciones centradas en reinterpretaciones comerciales del diseño de lujo, esta colaboración apostó por mantener la esencia conceptual y vanguardista de la casa Margiela. La colección reeditó piezas icónicas del archivo de la firma, incluyendo siluetas desestructuradas, proporciones experimentales y acabados deconstruidos. Esta alianza resultó especialmente relevante por su audacia estética y su capacidad para educar al consumidor sobre propuestas menos convencionales, abriendo un espacio para la reflexión en torno a la moda como arte y no solo como tendencia.

Un tercer caso destacable es el de la colaboración con Giambattista Valli en 2019. A través de una estética romántica y ultrafemenina, esta colección introdujo al consumidor de H&M en el universo de la alta costura, gracias a vestidos de tul y bordados propios del savoir-faire parisino. La alianza fue anunciada con una activación en el Festival de Cannes y se acompañó de una potente campaña en redes sociales con la participación de influencers de alcance global, lo que convirtió la colaboración en un fenómeno de deseo anticipado a escala internacional. En términos simbólicos, esta colaboración reforzó el componente aspiracional de H&M y permitió a Valli expandir su visibilidad en mercados más jóvenes sin renunciar a la exclusividad de su línea principal.

En conjunto, las colaboraciones de H&M representan un modelo paradigmático de colaboración entre marcas dentro de la industria de la moda, donde la temporalidad, la exclusividad y la accesibilidad son los ejes centrales. Más allá del beneficio económico, estas alianzas se inscriben en una lógica de branding emocional y cultural, en la que las marcas buscan generar conversaciones, reforzar valores aspiracionales y mantenerse relevantes en un mercado saturado de estímulos.

3.6 ANÁLISIS COMPARATIVO Y CLASIFICACIÓN FINAL

A lo largo de este trabajo se han analizado diversas alianzas entre marcas en el sector de la moda y el lujo, con el objetivo de ilustrar la variedad de estrategias colaborativas existentes, así como de diferenciar con claridad el co-branding de otras formas de cooperación entre marcas. En concreto, se han estudiado los casos de *Gucci x Fiat*, *Apple x Hermès*, *Louis Vuitton x Supreme* y las colaboraciones de H&M con marcas de lujo como Balmain, Margiela o Giambattista Valli. Estos ejemplos permiten establecer una tipología comparativa según criterios como la duración, la visibilidad mutua de las marcas, la creación de valor simbólico o funcional, y el grado de integración estratégica.

Uno de los casos más representativos del co-branding funcional con elementos simbólicos es el de *Gucci x Fiat*, una colaboración que dio lugar a una edición especial del Fiat 500 bajo el nombre “500 by Gucci”. Este caso se caracteriza por su integración duradera en el catálogo de productos de Fiat y por la clara co-creación de un producto físico que incorporaba tanto los códigos estéticos de Gucci como los atributos funcionales del automóvil. La visibilidad de ambas marcas en el producto fue explícita, y la colaboración se sostuvo durante varios ciclos comerciales, lo que permite clasificarla como un ejemplo de co-branding estratégico de largo plazo.

En un camino parecido, aunque con un enfoque más tecnológico, hallamos el caso de Apple x Hermès con la presentación del *Apple Watch Hermès*. Esta asociación simboliza un evidente ejemplo de co-branding híbrido, que fusiona el co-branding de componentes (las correas de Hermès incorporadas en el producto Apple) con una dimensión simbólica potente, en la que ambas marcas amalgaman sus principios —tecnología, lujo, exclusividad y diseño— para generar una experiencia única. La cooperación ha persistido a lo largo del tiempo, presentando nuevas versiones cada año, estableciéndose como una propuesta de valor constante y consistente. En contraste con los co-brandings funcionales tradicionales, en este caso la atención no se centra únicamente en la funcionalidad, sino también en la formación de identidad y estilo de vida.

Por el contrario, el caso de Louis Vuitton x Supreme representa una colaboración entre marcas de tipo episódico, más orientada al impacto cultural y mediático que a la creación de una identidad conjunta o una oferta comercial sostenida. Aunque la colección cápsula de 2017 presentó una integración visual evidente de ambas marcas y un fuerte componente simbólico, no se desarrolló una “tercera marca” ni se dio continuidad al proyecto. En este sentido, la alianza responde más a

una lógica de co-marketing o colaboración simbólica puntual, donde el objetivo principal fue la disrupción estética y la generación de deseo a través de la exclusividad y el hype, típicos del modelo streetwear.

Finalmente, el caso de H&M y sus colaboraciones con marcas de lujo como Balmain o Margiela ilustra una estrategia distinta, donde la marca fast fashion establece alianzas temporales, altamente mediáticas y centradas en la democratización del lujo. Estas colaboraciones no son co-brandings en sentido estricto, ya que no generan una nueva identidad comercial ni productos con proyección más allá del lanzamiento inicial. Se trata de acciones promocionales limitadas en el tiempo, diseñadas para atraer tráfico, posicionar a H&M como actor relevante en la conversación de moda, y permitir a las marcas de lujo acceder a audiencias masivas sin comprometer su exclusividad a largo plazo.

Clasificación final de los casos analizados

A partir del análisis comparativo, se puede establecer la siguiente clasificación teórica:

TIPO DE ESTRATEGIA	CASO	NATURALEZA DE LA ALIANZA	DURACIÓN	VALOR CREADO
Co-branding funcional y simbólico (largo plazo)	Gucci x Fiat	Producto conjunto con doble marca, narrativa compartida, edición prolongada	Medio/largo plazo	Estético, funcional, identitario
Co-branding híbrido (ingredientes + simbólico)	Apple x Hermès	Integración de componentes físicos + simbología compartida	Largo plazo, renovable	Funcional, experiencial, emocional
Colaboración simbólica (episódica)	Louis Vuitton x Supreme	Fusión estética y cultural sin continuidad	Corto plazo	Valor cultural, notoriedad
Colaboraciones promocionales entre marcas	H&M x Balmain, Margiela, Valli	Colecciones cápsula sin continuidad ni co-creación estratégica	Corto plazo	Aspiracional, mediático

Esta categorización facilita entender cómo las alianzas entre marcas pueden tomar diversas formas que oscilan entre la estrategia de promoción inmediata hasta el co-branding organizado con visión de largo alcance. La diferenciación entre una colaboración y un co-branding se basa en la intensidad de la integración, el tiempo del proyecto y el tipo de valor que se produce para el consumidor. Aunque el co-branding representa una auténtica asociación estratégica con identidad conjunta, las alianzas promocionales o simbólicas se ajustan más a requerimientos tácticas de comunicación y reposicionamiento en el momento oportuno.

Esta distinción no solo tiene valor académico, sino que resulta esencial para que las marcas diseñen sus estrategias de asociación con coherencia, alineación de objetivos y expectativas realistas de retorno a largo plazo.

4. DISCUSIÓN

4.1. REFLEXIÓN SOBRE LAS CLASIFICACIONES OBTENIDAS

El análisis comparado de los casos presentados en este trabajo permite no solo identificar distintas tipologías de alianzas estratégicas entre marcas, sino también reafirmar la utilidad teórica y práctica de la distinción entre co-branding y colaboración como ejes clave para interpretar el actual panorama de la moda. A lo largo de este estudio, ha quedado demostrado que no todas las asociaciones entre marcas pueden ser consideradas co-branding en sentido estricto, y que la naturaleza, objetivos y temporalidad de cada alianza condicionan profundamente su clasificación y su impacto.

Uno de los principales aprendizajes derivados de los casos analizados es que la profundidad de la integración entre marcas constituye el criterio más decisivo para delimitar las fronteras entre una colaboración y un co-branding real. Casos como *Gucci x Fiat* o *Apple x Hermès* demuestran que cuando existe una co-creación estructural de producto, una visibilidad conjunta sostenida en el tiempo y una propuesta de valor compartida, estamos ante un co-branding auténtico. Estas alianzas no solo suman atributos, sino que construyen una nueva narrativa comercial y simbólica, dando lugar a productos que no podrían existir sin la contribución activa y diferenciada de ambas marcas. En este sentido, el co-branding se presenta como una herramienta de largo plazo con implicaciones estratégicas profundas para el posicionamiento, la innovación y la percepción de marca.

Por otro lado, alianzas como *Louis Vuitton x Supreme* o las alianzas esporádicas de H&M con marcas de lujo muestran una lógica diferente: acciones de carácter temporal destinadas a crear notoriedad, viralidad o reaparición puntual, pero sin continuidad ni formación de una tercera identidad de marca. Estas alianzas, independientemente de cuán fuertes sean desde la perspectiva cultural o comunicativa, no crean una estructura de relaciones duraderas entre las marcas involucradas. Operan bajo una lógica de "evento", frecuentemente vinculada al fenómeno del hype, la escasez regulada y la aceleración del impulso de consumo. A pesar de ser impactantes, su impacto suele ser efímero, y su valor se basa más en despertar la imaginación colectiva que en generar un producto perdurable con una amplia vida comercial.

Asimismo, la reflexión final pone de manifiesto que, dentro del mismo sector, como el de la moda, las alianzas pueden fluctuar entre estrategias simbólicas, funcionales, ideológicas o híbridas, dependiendo de los objetivos perseguidos y de la naturaleza de las marcas involucradas. En el caso de *Apple x Hermès*, el co-branding cumple una función simbólica y funcional a la vez, integrando tecnología y lujo en una narrativa de estilo de vida. Por otro lado, *H&M* ha consolidado un modelo de colaboración recurrente pero no estructural, en el que lo simbólico (democratización del lujo, exclusividad accesible) pesa más que lo funcional, y donde el objetivo primordial es relevancia cultural más que innovación duradera.

Por tanto, puede concluirse que la clasificación de las alianzas no debe depender únicamente de elementos superficiales como la presencia del logo o la fama de los participantes, sino de criterios estructurales como la duración, la codiseñación, la creación de valor conjunto y la complementariedad estratégica. Esta distinción no solo permite un análisis más riguroso desde el ámbito académico, sino que también ofrece herramientas útiles para que las propias marcas definan mejor sus alianzas, anticipen los beneficios esperados y alineen sus decisiones con su posicionamiento a largo plazo.

En definitiva, la moda se configura como un sector privilegiado para observar la riqueza y complejidad del fenómeno colaborativo entre marcas. Las estrategias de alianza no solo transforman productos, sino que redefinen audiencias, reformulan posicionamientos y reescriben los límites entre categorías tradicionales como lujo, fast fashion, tecnología o diseño. En este contexto, distinguir entre co-branding y colaboración no es una cuestión meramente semántica, sino una clave analítica fundamental para comprender cómo las marcas construyen valor en el ecosistema contemporáneo.

4.2. AMBIGÜEDAD EN LAS FRONTERAS ENTRE CO-BRANDING Y COLABORACIÓN

Uno de los desafíos conceptuales más relevantes que se ha abordado a lo largo de este trabajo es la ambigüedad inherente a las fronteras entre co-branding y colaboración entre marcas, especialmente en un sector tan dinámico como la moda. Aunque en la literatura académica y en la práctica del marketing se han propuesto definiciones relativamente claras de ambos fenómenos, la aplicación real de estas estrategias presenta zonas grises difíciles de delimitar. En muchos casos, los términos se utilizan de forma intercambiable, generando confusión tanto en el análisis teórico como en la comunicación comercial y mediática.

Desde una perspectiva académica, el co-branding se define generalmente como una alianza estratégica entre dos marcas que mantienen su identidad individual pero que colaboran para ofrecer conjuntamente un producto o servicio, aportando cada un elemento esencial que no podrían reproducirse por separado. Esta alianza suele estar orientada a generar una propuesta de valor compartida, con visibilidad conjunta sostenida, complementariedad funcional y coherencia simbólica. La literatura más rigurosa, como la de Keller y Swaminathan (2020) o Lin et al. (2020), establece incluso criterios formales para diferenciar el co-branding de otras prácticas: preexistencia de las marcas, cooperación voluntaria, y reconocimiento explícito de ambas marcas por parte del consumidor en el resultado final.

Sin embargo, en la práctica, estas fronteras no siempre son tan claras. En el contexto de la moda, la espectacularización de las colaboraciones, su vinculación con fenómenos de hype y escasez, y su uso recurrente como herramienta de reposicionamiento o viralización, han diluido las diferencias conceptuales entre colaboración y co-branding. Como se ha evidenciado en el análisis de casos, hay alianzas que visualmente parecen co-brandings por la presencia de ambos logos y por la co-creación de producto, pero que en realidad responden a objetivos tácticos y carecen de los elementos estructurales que caracterizan a un co-branding real.

El caso de *Louis Vuitton x Supreme* es paradigmático en este sentido. Si bien la colección mostró una integración visual y simbólica muy potente entre ambas marcas, e incluso fue presentada en un desfile oficial y lanzada con tiendas propias, no dio lugar a una tercera entidad de marca ni se prolongó en el tiempo, por lo que debe considerarse una colaboración entre marcas, no un co-branding. Sin embargo, el discurso mediático y comercial la enmarcó frecuentemente bajo el término “co-branding”, lo que demuestra cómo la percepción pública del fenómeno puede distorsionar su clasificación teórica.

Por otro lado, casos como *Apple x Hermès* o *Gucci x Fiat* muestran lo contrario: alianzas que, más allá del impacto visual o simbólico, presentan una integración estructural sostenida en el tiempo, con distribución conjunta, narrativa compartida, codiseño del producto y continuidad comercial. En

estos casos, la categoría de co-branding se justifica plenamente, aunque muchas veces sean percibidos por el consumidor como simples colaboraciones estéticas.

Esta ambigüedad también se ve alimentada por el uso estratégico que hacen las marcas del lenguaje. En un entorno de alta competitividad y saturación informativa, la etiqueta “colaboración” puede ser más flexible y emocional, mientras que “co-branding” implica una dimensión más técnica y estratégica que puede no ser comunicada abiertamente al público. De ahí que muchas acciones que cumplen con los criterios de co-branding se presenten como colaboraciones para mantener una narrativa más accesible o culturalmente atractiva.

En conclusión, la frontera entre co-branding y colaboración no es fija ni absoluta, sino que depende tanto de factores estructurales (duración, codiseño, valor compartido) como de factores perceptivos (narrativa, comunicación, recepción del consumidor). Esta ambigüedad no solo plantea un reto analítico, sino que también refleja la evolución de las prácticas de branding contemporáneo, en las que las estrategias de alianza se utilizan de forma cada vez más versátil, simbólica y emocional. Reconocer esta complejidad es esencial para analizar con rigor las dinámicas del mercado actual y para diseñar herramientas conceptuales más ajustadas a la realidad de la industria de la moda.

4.3. NUEVAS FORMAS HÍBRIDAS EN LAS ALIANZAS DE MODA

En el panorama actual de la industria de la moda, las barreras convencionales entre co-branding y colaboración han empezado no solo a desvanecerse, sino a convertirse en nuevos formatos mixtos que fusionan componentes de ambas tácticas. Estas nuevas formulaciones no se ajustan completamente a las categorías tradicionales sugeridas por la literatura académica, lo que representa tanto una oportunidad como un reto analítico: es necesario expandir los esquemas de clasificación para reflejar las alianzas actuales que emergen en respuesta a un mercado más sofisticado, global y con mayor enfoque emocional.

El análisis de casos como *Apple x Hermès* o *Gucci x Fiat* ha mostrado cómo ciertas alianzas cumplen con los elementos fundamentales del co-branding (integración estructural, valor compartido, reconocimiento dual en el producto) pero incorporan también dimensiones simbólicas, experienciales y emocionales que solían estar reservadas a colaboraciones más artísticas o promocionales. En estos casos, la estrategia de marca no se limita a lo funcional o a lo visual: se construye una propuesta narrativa donde el producto se convierte en un punto de encuentro entre dos mundos, fusionando tecnología y lujo, o automoción y moda, para crear una experiencia de consumo más rica y multisensorial.

Simultáneamente, casos como *Louis Vuitton x Supreme* o las colecciones cápsula de *H&M con Balmain* o *Maison Margiela* revelan alianzas diseñadas principalmente desde la lógica de la colaboración táctica, pero que asimilan elementos propios del co-branding: visibilidad simultánea de las marcas, co-creación de producto, marketing conjunto y, en algunos casos, una influencia duradera en la percepción del consumidor. Aunque estas alianzas no deriven en una “tercera marca” o en una oferta prolongada, su impacto trasciende lo meramente promocional y se integra de forma decisiva en la narrativa evolutiva de las marcas participantes. El resultado es un tipo de colaboración-co-branding simbólico, en el que el valor generado no se mide solo en ventas, sino también en relevancia cultural, viralidad e incluso reposicionamiento de marca.

Estas formas híbridas se ven favorecidas por el desarrollo de estrategias omnicanal, el protagonismo de las redes sociales en la construcción de marca, y el creciente papel del consumidor como agente

Carmen Frauca Fernández

cultural activo. En este nuevo escenario, las alianzas ya no son simplemente acuerdos entre marcas, sino plataformas para generar conversación, activar comunidades digitales, ensayar nuevas estéticas y proyectar valores compartidos. Es por ello que muchas colaboraciones modernas —aunque formalmente limitadas en el tiempo— tienen un efecto sostenido en la percepción del consumidor, generando un tipo de valor simbólico acumulativo que antes solo se atribuía al co-branding tradicional.

Otro fenómeno relevante dentro de estas formas híbridas es la aparición de modelos de co-branding “conceptual” o “editorial”, donde la alianza se expresa más como una idea artística o una reflexión cultural que como un producto concreto. Casos como *Gucci Vault* —una plataforma de experimentación curada por Gucci para dialogar con diseñadores emergentes y reinterpretar archivos históricos— ponen en evidencia una voluntad de colaboración más libre, fluida y narrativa, que busca proyectar identidad más que monetizar directamente la alianza.

Estas nuevas expresiones híbridas desafían las dicotomías rígidas entre lo funcional y lo simbólico, entre lo táctico y lo estratégico, o entre lo puntual y lo duradero. En su lugar, plantean una visión más dinámica y polifónica del branding contemporáneo, en la que las alianzas son instrumentos versátiles para adaptarse a un consumidor fragmentado, exigente y culturalmente implicado. Esta realidad obliga tanto a académicos como a profesionales del marketing a repensar las taxonomías tradicionales, y a entender el co-branding y la colaboración como extremos de un espectro continuo, en el que cada alianza se posiciona según su grado de integración, su narrativa, su temporalidad y su impacto simbólico.

En definitiva, las nuevas formas híbridas de alianza en la moda reflejan una evolución natural de las prácticas de marca en un entorno cultural cambiante. Al romper las categorías fijas, permiten a las empresas explorar nuevas posibilidades expresivas y conectar con el consumidor desde espacios de intersección y autenticidad. Esta transformación no invalida las tipologías previas, sino que las amplía, ofreciendo un marco más flexible y realista para analizar los fenómenos colaborativos del branding contemporáneo.

5. CONCLUSIONES

5.1. RESUMEN DE LOS HALLAZGOS PRINCIPALES

El presente trabajo ha permitido clarificar y diferenciar de forma argumentada dos conceptos que, aunque comúnmente utilizados de manera intercambiable en el ámbito de la moda, presentan distinciones teóricas y estratégicas clave: el co-branding y la colaboración entre marcas. A partir de una revisión exhaustiva de la literatura académica y del análisis detallado de casos reales, se ha podido demostrar que, si bien ambos fenómenos responden a lógicas de alianza entre marcas, su naturaleza, duración, profundidad simbólica y objetivos difieren sustancialmente.

Uno de los hallazgos centrales del trabajo es que el co-branding constituye una forma estructurada y estratégica de alianza, que exige visibilidad explícita de ambas marcas, una propuesta de valor conjunta y, en muchos casos, una duración sostenida en el tiempo. El co-branding no se limita a la presencia compartida de logotipos, sino que implica una integración simbólica o funcional entre las marcas, ya sea a través de productos físicos compartidos, como en el caso de Fiat x Gucci (co-branding de ingredientes), o mediante una fusión de posicionamientos, como en el caso de Apple x Hermès, donde se combinan el lujo artesanal y la tecnología de vanguardia en una narrativa coherente y duradera.

En contraposición, las colaboraciones entre marcas, tal y como ejemplifican los casos de H&M con firmas como Balmain o Giambattista Valli, así como la icónica alianza de Louis Vuitton x Supreme, responden a una lógica más táctica, episódica y centrada en la viralidad, la exclusividad momentánea y la conversación cultural. Estos proyectos se caracterizan por su temporalidad limitada, su impacto mediático inmediato y la ausencia de una nueva identidad de marca conjunta. Si bien pueden tener una fuerte carga simbólica y generar un alto valor aspiracional, no cumplen con los criterios estructurales definidos en la literatura para el co-branding.

Otro hallazgo relevante se refiere a la ambigüedad creciente en las fronteras entre colaboración y co-branding, especialmente en un contexto como el de la moda contemporánea, donde las marcas buscan constantemente innovar en sus estrategias de asociación. Casos como el de Apple x Hermès o incluso las propuestas de Gucci Vault, muestran cómo las nuevas formas híbridas desafían las categorías tradicionales, combinando ingredientes funcionales, storytelling emocional y estrategias multicanal. Este dinamismo obliga a revisar y ampliar las tipologías existentes, integrando nuevas variables como el propósito social, la dimensión estética, la transversalidad sectorial y la implicación digital.

En ese sentido, se ha evidenciado que la moda es un terreno privilegiado para el estudio del co-branding y las colaboraciones, no solo por su carácter visual y simbólico, sino por su capacidad de incorporar discursos ideológicos, estrategias de escasez programada y vínculos emocionales con el consumidor. La alta frecuencia, diversidad y sofisticación de las alianzas en moda permiten observar con nitidez los matices que separan un co-branding sostenido de una colaboración puntual, así como los impactos diferenciados que ambas estrategias generan en términos de percepción de marca, valor simbólico y construcción de comunidades.

Finalmente, el análisis comparativo ha permitido establecer una clasificación sólida y operativa para diferenciar entre co-brandings estructurados (como Gucci x Fiat o Apple x Hermès), colaboraciones tácticas (como H&M x Margiela o LV x Supreme), y nuevas formas híbridas que emergen entre ambas categorías. Esta clasificación no solo ofrece valor académico, sino también una herramienta

Commented [U12]: Te recuerdo que las conclusiones deben ser una respuesta a los objetivos

útil para profesionales del marketing y del branding, al permitirles diseñar estrategias de asociación coherentes con sus objetivos, capacidades y audiencias.

5.2. RESPUESTA A LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación partía de una hipótesis central: en el sector de la moda contemporánea, se ha producido una proliferación de alianzas entre marcas cuya naturaleza y objetivos son diversos, y cuya clasificación no siempre es clara desde el punto de vista conceptual. En este contexto, se planteó la necesidad de **distinguir cuándo una colaboración puede considerarse una forma de co-branding y cuándo responde más bien a una estrategia puntual de asociación entre marcas sin alcanzar ese nivel de integración.**

A partir del análisis teórico y del estudio comparativo de casos prácticos relevantes —como *Apple x Hermès*, *Fiat 500 by Gucci*, *Louis Vuitton x Supreme*, o las múltiples colaboraciones de H&M con marcas de lujo— se ha podido comprobar que efectivamente existe una gran diversidad de alianzas estratégicas en el sector moda, las cuales varían significativamente en cuanto a su duración, objetivos, nivel de integración, visibilidad recíproca de las marcas y valor generado para el consumidor.

La investigación ha revelado que no todas las alianzas son co-brandings, pese a que en el lenguaje de los medios y comerciales los términos frecuentemente se emplean de forma equivalente. En términos académicos, el co-branding se refiere a una asociación estratégica, voluntaria y estructural entre marcas autónomas, resultando en un producto o experiencia compartida, con visibilidad clara de ambas identidades y el propósito de generar una sinergia funcional o simbólica duradera. Bajo estas normas, situaciones como *Apple x Hermès* o *Fiat x Gucci* podrían categorizarse como co-brandings de ingredientes o simbólicos, mientras que otras como *Louis Vuitton x Supreme* o las colecciones capsula de H&M se asemejan más a alianzas puntuales de carácter promocional o simbólico.

Así pues, se confirma parcialmente la hipótesis propuesta en este estudio: sí hay diversas formas de cooperación entre marcas en el ámbito de la moda, y algunas de estas pueden ser categorizadas como co-branding, dependiendo del grado de integración, la duración del proyecto y la generación conjunta de valor. No obstante, otras alianzas, independientemente de su magnitud mediática o éxito, se rigen por dinámicas más tácticas, efímeras o únicamente simbólicas, y no cumplen con los criterios establecidos por la literatura para ser consideradas como co-branding.

Esta diferenciación, más allá de su relevancia teórica, posee significativas consecuencias prácticas. Facilita a las marcas la creación de alianzas con mayor exactitud estratégica, la definición de metas precisas y la administración de las expectativas tanto internas como del cliente. Además, proporciona transparencia al estudio académico y simplifica la categorización de fenómenos complejos en un ambiente tan innovador, híbrido y fluctuante como el de la moda. En conclusión, el estudio corrobora que en el vasto espectro de las alianzas en moda, el co-branding constituye una categoría específica, distinguible y teóricamente sólida, a pesar de que sus límites puedan ser en ocasiones ambiguos o torcidos debido a la constante innovación en los métodos de vinculación entre marcas.

5.3. IMPLICACIONES PARA LA INDUSTRIA Y FUTURAS INVESTIGACIONES

Los hallazgos de este estudio poseen significativas repercusiones tanto para los expertos en el sector de la moda como para el entorno académico. La definición teórica de co-branding y cooperación entre marcas, junto con la propuesta de una clasificación comparativa fundamentada en la duración, el nivel de integración y el valor simbólico o funcional producido, proporciona a las marcas un instrumento estratégico valioso para tomar decisiones más fundamentadas y coherentes respecto a sus asociaciones.

En primer lugar, para las marcas, esta categorización puede ayudar a determinar qué tipo de asociación es más apropiada según sus metas: si se persigue notoriedad rápida y visibilidad en los medios, una cooperación puntual puede resultar efectiva; si la meta es reposicionar la marca, expandir su territorio simbólico o desarrollar una propuesta híbrida con valor distintivo, el co-branding estructural resultará más apropiado. Además, entender esta diferencia puede prevenir peligros reputacionales originados por vínculos incoherentes, desalineados con el posicionamiento o que el consumidor percibe como oportunistas.

Además, la investigación destaca la importancia de tener en cuenta no solo la adecuación funcional entre marcas (el "ajuste" operativo), sino también la consistencia simbólica y narrativa. En un mercado abarrotado de estímulos visuales y ofertas efímeras, el cliente aprecia cada vez más la autenticidad, la confiabilidad y la uniformidad en las conexiones de marca. Así pues, establecer alianzas estratégicas con una visión a medio y largo plazo se transforma en un beneficio competitivo, particularmente en el sector del lujo o en marcas con un gran capital emocional.

Desde una perspectiva más amplia, este trabajo también invita a repensar el papel del *co-branding* como un fenómeno cultural, y no solo comercial. Algunas alianzas, como *Apple x Hermès* o *Gucci x Fiat*, muestran cómo los productos co-marcados pueden convertirse en objetos culturales híbridos que trascienden su función utilitaria, reconfigurando categorías, públicos y aspiraciones de consumo. Esto abre oportunidades para explorar nuevos territorios intersectoriales (moda y tecnología, moda y movilidad, moda y arte), que aún no han sido plenamente explotados.

En cuanto a las futuras investigaciones, este trabajo deja abiertas varias líneas posibles. En primer lugar, sería interesante profundizar en los efectos del co-branding en la percepción del consumidor, utilizando metodologías empíricas como encuestas o experimentos de elección. ¿Cómo se percibe la autenticidad de una alianza? ¿En qué medida influye el "fit" simbólico en la intención de compra o en la fidelidad a largo plazo?

Asimismo, la dimensión digital del co-branding aún está insuficientemente explorada. Las colaboraciones en plataformas como Fortnite (Balenciaga x Fortnite) o Roblox (Gucci Garden) representan nuevas formas híbridas de alianza que desafían las categorías tradicionales. El estudio de estas prácticas emergentes podría enriquecer los marcos teóricos existentes y adaptarlos a los entornos digitales contemporáneos.

Por otro lado, sería valioso ampliar el análisis a otras industrias creativas que, como la moda, funcionan bajo una lógica simbólica y experiencial: el arte, la música, el diseño gráfico o el cine. También se podrían comparar estrategias de co-branding entre regiones geográficas (Europa, Asia, América) para examinar cómo influyen los contextos culturales y los modelos de consumo en la formulación de alianzas.

En definitiva, este trabajo representa un primer paso en la construcción de una tipología crítica de las alianzas estratégicas en el sector moda, pero deja abiertas múltiples posibilidades para seguir investigando un fenómeno en constante evolución, donde los límites entre producto, experiencia, narrativa y marca se diluyen cada vez más.

5.4. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Como todo trabajo académico, esta investigación presenta una serie de limitaciones que deben ser reconocidas y que, al mismo tiempo, abren oportunidades para futuros estudios más amplios y profundos.

Una primera restricción radica en el carácter cualitativo y teórico del análisis. A pesar de que se ha establecido un sólido marco conceptual basándose en la literatura especializada y se ha llevado a cabo una clasificación minuciosa basada en el estudio de casos reales, la investigación no incluye datos cuantitativos empíricos (tales como cuestionarios a los consumidores, indicadores de rendimiento comercial o análisis de percepciones de marca). Esto sugiere que, aunque las conclusiones se basan en una observación sistemática y en el estudio de fuentes secundarias, no se han contrastado a través de un método estadístico que facilite la generalización de los descubrimientos a un universo más extenso.

En segundo lugar, el estudio se enfoca únicamente en la industria de la moda, lo que ha facilitado una mayor profundidad en esta área particular, pero también restringe la oportunidad de aplicar directamente los hallazgos a otros sectores donde el co-branding y las alianzas operan bajo lógicas diferentes (como la tecnología, la alimentación o el entretenimiento). Aunque se han hecho breves comparaciones con otros sectores, no se han estudiado a fondo sus dinámicas internas ni sus modelos particulares de asociación.

Una tercera limitación es de carácter temporal y contextual. Muchos de los casos analizados (como *Louis Vuitton x Supreme* o *Apple x Hermès*) responden a contextos culturales, económicos y sociales muy específicos, y sus efectos pueden haber cambiado con el paso del tiempo o variar según el mercado geográfico. Además, la industria de la moda es extremadamente dinámica, lo que implica que nuevas formas de colaboración —como las alianzas en el metaverso o los proyectos de economía circular compartida— podrían alterar en poco tiempo las tipologías propuestas en este trabajo.

Además, es importante destacar que, por motivos de viabilidad y reducción del objeto de estudio, la elección de casos no busca ser completa ni representativa de todas las alianzas en moda, sino que busca ser representativa de las principales formas de colaboración existentes. Se han seleccionado ejemplos representativos y mediáticos que hacen visibles las diferencias entre co-branding y colaboración, sin embargo, hay muchos más que podrían mejorar la clasificación si se trataran en investigaciones futuras.

Finalmente, otra restricción significativa es la ambigüedad tanto terminológica como conceptual que envuelve los términos de "colaboración", "alianza" y "co-branding". Aunque el estudio ha establecido una definición precisa fundamentada en la bibliografía académica, numerosas marcas y medios de comunicación emplean estos términos de manera intercambiable, lo que puede causar malentendidos tanto en la interpretación de los casos como en la percepción del consumidor. Esta incertidumbre, que también se percibe en el ejercicio profesional, complica la elaboración de una taxonomía completamente limitada.

Carmen Frauca Fernández

En resumen, estas restricciones no anulan los descubrimientos realizados, pero sí promueven su interpretación como una primera aproximación reflexiva y analítica a un fenómeno complejo, fluctuante y multidimensional. En este contexto, este análisis debe interpretarse como un inicio que puede y debe ser complementado con estudios empíricos, enfoques interdisciplinarios y comparativas entre sectores, regiones y generaciones de consumidores.

Carmen Frauca Fernández

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, [Carmen Frauca Fernández], estudiante de [Administración y Dirección de Empresas en Inglés] de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "[¿CO-BRANDING O COLABORACIÓN? ESTUDIO COMPARADO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INDUSTRIA DE LA MODA]", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto.

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado juntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
5. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
6. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
7. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
8. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
9. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: [6/4/25]

Firma: _____ Carmen Frauca Fernández _____

6. BIBLIOGRAFÍA

Tur-Viñes, V. (2010). *Co-branding, creatividad y crisis*. En Comunicación y Sociedad. Universidad de Navarra. [En línea] [Consulta: 01/06/2025]. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/231410891_Co-branding_creatividad_y_crisis

Buil, I., de Chernatony, L., & Martínez, E. (2013). *Collaborating for success: managerial perspectives on co-branding strategies in the fashion industry*. Journal of Marketing Management, 29(9-10), 1079–1094. [En línea] [Consulta: 01/06/2025]. Disponible en:

https://www.researchgate.net/publication/264429201_Collaborating_for_success_managerial_perspectives_on_co-branding_strategies_in_the_fashion_industry

Motion, J., Leitch, S., & Brodie, R.J. (2003). *Equity in corporate co-branding: The case of the sponsorship of the arts*. Journal of Brand Management, 10(4-5), 312–326. [En línea] [Consulta: 01/06/2025]. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1057/bm.2000.3>

Dahlstrøm, S. (2023). *Co-Branding in the Luxury Fashion Industry: Effects on Brand Equity* (Master's Thesis, BI Norwegian Business School). [En línea] [Consulta: 01/06/2025]. Disponible en: <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/3094323/dahlstr%C3%B8m.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Fenger, L., & Carl, S.M. (2020). *How co-branding affects brand perception: A case study of the fashion industry* (Master's Thesis, Copenhagen Business School). [En línea] [Consulta: 01/06/2025]. Disponible en: https://research-api.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/58430123/louise_fenger_og_sarah_maria_carl.pdf

Eom, H.-J. (2017). *The Effect of Fashion Collaboration on Consumers' Perceived Value and Purchase Intention* (PhD dissertation, University of Georgia). [En línea] [Consulta: 01/06/2025]. Disponible en: https://getd.libs.uga.edu/pdfs/eom_hyo-jin_201705_phd.pdf

Papanikos, G. (2014). Essays on tourism research. En: *Essays on Tourism Research* (pp. 434–450). Athens Institute for Education and Research (ATINER). [En línea] [Consulta: 01/06/2025]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/263441549_Essays_on_Tourism_Research

Rao, A. R., & Ruekert, R. W. (1994). Brand alliances as signals of product quality. *Sloan Management Review*, 36(1), 87–97. [En línea] [Consulta: 02/06/2025]. Disponible en: [MIT Sloan Management Review](https://sloan.mit.edu/research/brand-alliances-as-signals-of-product-quality/)

Carmen Frauca Fernández

Simonin, B. L., & Ruth, J. A. (1998). Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes. *Journal of Marketing Research*, 35(1), 30–42. [En línea] [Consulta: 02/06/2025]. Disponible en: [SAGE Journals](#)

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. [En línea] [Consulta: 02/06/2025]. Disponible en: [JSTOR](#)

Helmig, B., Huber, J.-A., & Leeftang, P. S. H. (2008). Co-branding: The State of the Art. *Schmalenbach Business Review*, 60(4), 359–377. <https://doi.org/10.1007/BF03396770>

Dahlstrøm, E. (2023). Co-branding Strategies in the Fashion Industry. BI Norwegian Business School. [En línea] Disponible en: <https://biopen.bi.no/bitstream/handle/11250/3094323/dahlstr%C3%B8m.pdf?sequence=6>