



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
EMPRESARIALES (ICADE)

# **LA IDENTIDAD DE H&M TRAS LA COLABORACIÓN CON DISEÑADORES E ICONOS**

Autor: Chantelle Rose-Marie Waller  
Director: María Olga Bocigas Solar

Madrid  
Marzo  
2015

Chantelle  
Rose-Marie  
Waller

**LA IDENTIDAD DE H&M TRAS LA COLABORACIÓN CON  
DISEÑADORES E ICONOS**



## RESUMEN

Esta investigación analiza cómo ha cambiado la identidad de marca de H&M como resultado de la participación de la empresa en la formación de extensiones de marca con los diseñadores de moda de lujo más importantes a nivel mundial.

En la última década, los diseñadores más respetados a nivel mundial han mostrado un fuerte interés en realizar alianzas y *co-branding* con H&M, conocida en el mercado como una empresa minorista de bajo coste, pero a su vez de calidad y a la moda.

La metodología de esta investigación se centra en una perspectiva deductiva. Por lo que, la investigación analiza las diferentes colaboraciones que H&M ha estado involucrado y determina si la naturaleza de estas extensiones de la marca han sido a nivel de *co-branding*<sup>1</sup> o alianza de marca. En primer lugar, se ha realizado una búsqueda profunda de la literatura académica disponible, para entender las estrategias de H&M. Posteriormente, se han examinado los diferentes casos de colaboración de la marca para determinar el nivel de participación de cada una de las marcas.

El objetivo principal de este trabajo es estudiar el cambio en la identidad de la marca H&M a raíz de las colaboraciones de diseñadores. Aunque H&M está firmemente establecida en el mercado de *fast fashion*<sup>2</sup>, se ha empleado un marketing estratégico de esta naturaleza con el fin de evitar ser clasificado como un minoristas de moda *low-cost*<sup>3</sup> como Primark. H&M, distribuidor de moda asequible, tiene la intención de posicionarse en el mercado junto a competidores como Zara y Topshop.

**PALABRAS CLAVES:** H&M, Identidad de marca, Extensión de la marca, Colaboración, Co-Branding, Alianza de la marca, Las marcas de *low-cost*, Las marcas de lujo, Diseñadores, Socios

---

<sup>1</sup> Término utilizado por las empresas

<sup>2</sup> Término utilizado por las empresas

<sup>3</sup> Término utilizado por las empresas

## **ABSTRACT**

This research examines how H&M's brand identity has changed as a result of the company's participation in the formation of brand extensions with world-class luxury fashion designers.

In the last decade, some of the world's most respected designers have shown a strong interest in collaborating with H&M, a low-cost retailer that is recognized in the market for its fashionable and good quality products.

The methodology of this research is from a deductive perspective. The research analyses the different collaborations that H&M has been involved in and determines whether the nature of these brand extensions have been at either a level of co-branding or brand alliance. Firstly, the author has analysed academic literature in order to better understand H&M's strategies. Subsequently, the different H&M-designer collaboration cases have been examined in order to determine the level of involvement of each of the participating brands.

The main objective of this study is to study the change in H&M's brand identity as a result of the designer collaborations. Although H&M is firmly established in the fast fashion market, the brand has employed marketing strategies in order to avoid being classified as a pure low-cost fashion retailer, like Primark. H&M, an affordable fashion retailer, intends to position itself in the market with competitors such as Zara and Topshop.

## **KEY WORDS**

H&M, Brand Identity, Brand Extension, Collaboration, Co-Branding, Brand Alliance, Low-Cost Brands, Luxury Brands, Designers, Partnerships.

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Objetivo.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Justificación e Interés del Tema .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Metodología.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 Estructura .....</b>	<b>7</b>
<b>2. IDENTIDAD DE H&amp;M.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Las barreras entre las marcas low-cost y lujo en la industria de la moda....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Haute Couture .....</b>	<b>9</b>
2.2.1 La Marca de Lujo.....	10
2.2.2 Identidad de la Marca de Lujo .....	11
<b>2.3 Prêt-a-Porter.....</b>	<b>12</b>
2.3.1 La Marca <i>Low-Cost</i> .....	14
2.3.2 Identidad de la Marca <i>Low-Cost</i> .....	14
<b>3. GESTIÓN DE LA MARCA .....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 Qué es Marca.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2 Identidad de Marca.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Extensión de la Marca .....</b>	<b>19</b>
3.3.1 Extensión Marca Ascendente.....	21
3.3.2 Extensión Marca Descendente .....	22
3.3.3 Alianza de Marca .....	23
3.3.4 Co-Branding.....	26
3.3.5 Oportunidades.....	30
3.3.6 Riesgos.....	32
<b>3.4 El Concepto de la Marca Socio de Lujo .....</b>	<b>33</b>
<b>4. ELECCIÓN DEL SOCIO ADECUADO.....</b>	<b>35</b>
<b>4.1 Los Diseñadores.....</b>	<b>38</b>
4.1.1 Karl Lagerfeld 2004.....	38
4.1.2 Elio Fiorucci Verano 2005.....	41
4.1.3 Stella McCartney Otoño 2005 .....	42
4.1.4 Solange Azagury-Partridge Invierno 2005 .....	43
4.1.5 Viktor & Rolf 2006.....	44
4.1.6 Roberto Cavalli 2007.....	46
4.1.7 Comme des Garçons 2008.....	47
4.1.8 Matthew Williamson Primavera/Verano 2009.....	48
4.1.9 Jimmy Choo Otoño 2009 .....	49
4.1.10 Sonia Rykiel Invierno 2009/10 .....	51
4.1.11 Lanvin 2010 .....	52
4.1.12 Versace 2011.....	53
4.1.13 Marni 2012 .....	55
4.1.14 Maison Martin Margiela 2012 .....	56
4.1.15 Isabel Marant 2013.....	57
4.1.16 Alexander Wang 2014.....	58
<b>4.2 Celebrity Endorsement .....</b>	<b>59</b>
<b>5. CONCLUSIÓN .....</b>	<b>62</b>
<b>5.1 Nuevas Líneas de Investigación.....</b>	<b>65</b>
<b>6. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>66</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante la última década, la industria de la moda se ha visto transformada por las marcas *low-cost* que desafían la idea de “gastar mucho para obtener buena calidad”. Lo que antes era una industria bien definida y estructurada; por precio, calidad, know-how y la reputación, se está convirtiendo rápidamente en una industria en la que casi todo parece posible, sin limitaciones.

Estrategias de colaboración entre diseñadores de alto perfil y marcas *low-cost* están cambiando la industria de la moda. Las líneas de ropa de alta calidad realizadas por diseñadores de renombre para marcas *low-cost*, son cada vez más asequibles. En los últimos años ha incrementado el número de estas colaboraciones con las marcas de moda *low-cost*. Pero, ¿hay un límite? Los diseñadores e iconos involucrados en las colaboraciones ¿dañarán sus propias identidades y perderán la credibilidad de sus marcas de lujo?

Hoy en día, el segmento de la moda *low-cost* es aún más competitivo. Las estrategias de colaboración tienen el objetivo de diferenciar la marca H&M de otras de puro *low-cost* como Primark. Las colaboraciones famosas de H&M con diseñadores de renombre han tenido gran éxito desde 2004, y han supuesto un cambio en la identidad de su marca.

**“Diseño de alta moda no tiene por qué ser una cuestión de precio” – H&M<sup>4</sup>**

### 1.1 OBJETIVO

El objetivo de esta investigación es analizar el nivel de participación que ha tenido H&M en las colaboraciones con diseñadores de renombre, y observar cómo la estrategia de extensión de la marca ha mejorado la identidad de H&M.

---

<sup>4</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com>

Esta investigación analiza el efecto que tiene la estrategia de colaboración en las marcas *low-cost* tanto en términos de valor añadido como de identidad de marca.

Se aplican los casos específicos de H&M para identificar los diversos niveles de las colaboraciones. Además, dichos casos muestran cómo ha cambiado la identidad de marca H&M después de las colaboraciones y si han ganado ventaja competitiva frente a los competidores.

Una parte de la investigación reconoce el *buzz*<sup>5</sup> que generan estas colaboraciones entre los consumidores y en el mundo de las *celebrities*<sup>6</sup>. También, identifica las oportunidades que tienen las dos marcas cuando están involucradas en la alianza, y cómo las colaboraciones actúan como una plataforma para que los diseñadores de alta costura sean conocidos en el mundo de la moda *low-cost*.

Por otro lado, esta investigación identifica cómo la fuerza o la reputación del diseñador o icono puede incrementar el valor de una marca *low-cost* y llamar la atención de los consumidores, y cómo la colaboración beneficia también a los diseñadores. El estudio se centra en los diversos niveles de la extensión de marca y hace referencia a la transferencia del valor de los diseñadores de H&M a través de las colaboraciones.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN E INTERES DEL TEMA

La autora ha llevado a cabo este trabajo por el elevado interés en la gestión estratégica de marcas y por su conocimiento en la selección y ejecución de diversas estrategias de marketing que apuntan a mejorar la identidad de una marca en el mercado. Este interés en el marketing estratégico, y su pasión por la industria de la moda le ha llevado a desarrollar este Trabajo Fin de Grado.

---

<sup>5</sup> Término utilizado por las empresas

<sup>6</sup> Término utilizado por las empresas

Se considerarán el concepto de identidad de marca y la idea de exclusividad centrándose tanto en la alta costura como los segmentos de moda *low-cost*. El Trabajo Fin de Grado estudia si el valor de una marca de lujo es transferible a otras marcas menos prestigiosas sin causar daño a la primera.

Finalmente, este trabajo estudia el fenómeno de la marca H&M, con su creación de extensiones de marca a través de *co-branding* de marcas y alianzas. H&M se ha adaptado a la dinámica de la industria de la mediante la colaboración con diseñadores de lujo de renombre mundial.

### 1.3 METODOLOGÍA

Con el fin de obtener una comprensión exacta de las distintas clasificaciones estratégicas que componen las extensiones de la marca de H&M, el trabajo se centra en la realización de dos tipos de investigación: *field research*<sup>7</sup> y *desk research*<sup>8</sup>. Además, todas las últimas colaboraciones de H&M con diseñadores han sido consideradas como parte de esta investigación con el fin de analizar mejor el impacto que esta estrategia de marketing ha tenido en la identidad de la marca H&M.

#### **Field Research:**

- Entrevistas con la Asesora Creativa de H&M; Margareta van den Bosch
- Entrevistas con los diseñadores que participan en las colaboraciones con H&M
- Entrevistas con celebridades
- Entrevistas informales con los consumidores de H&M

#### **Desk Research:**

- |                                 |                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| - Artículos académicos          | - Libros                             |
| - Tesis                         | - Artículos de revistas y periódicos |
| - Página web corporativa de H&M | - Comunicación de prensa de H&M      |

---

<sup>7</sup> Término utilizado por las empresas

<sup>8</sup> Término utilizado por las empresas

## 1.4 ESTRUCTURA

El trabajo fin de grado se divide en tres bloques. En la primera parte, la autora introduce el perfil de H&M e identifica su identidad de marca al ser un minorista de *fast fashion* que produce prendas de ropa *low-cost* para el mercado masivo. A continuación se analiza la naturaleza de las colaboraciones de H&M con diseñadores, considerando principalmente las dos partes implicadas y sus clasificaciones en la industria: *low-cost* y de lujo.

La segunda parte de este trabajo es un marco conceptual que investiga "lo que es una marca", lo que entendemos por "identidad de marca", y cómo la gestión de marca puede diversificar en función de los objetivos de una empresa. Se hace especial énfasis en el concepto de extensión de marca y las formas en las que puede ser gestionada con el fin de influir en la identidad de la marca. Dentro de la extensión de marca se hace un análisis más detallado de dos sub-categorías: *co-branding* y alianza. Finalmente, se discuten las oportunidades y los riesgos involucrados en la estrategia de extensión de marca.

Por último, se aplica el marco conceptual desarrollado para el caso de H&M. Se exponen las colaboraciones de H&M con los diseñadores desde 2004 hasta 2014, y cada colaboración se identifica como una forma de estrategia de extensión de marca bien a través de *co-branding*, o bien mediante una alianza de marca.

El trabajo fin de grado finaliza con la identificación de los principales conceptos y las conclusiones del estudio, además de proponer nuevas líneas de investigación.

## 2. IDENTIDAD DE H&M

La empresa sueca, Hennes & Mauritz (H&M) es considerada como una empresa *fast fashion*, con unas ventas en el 2005 de aproximadamente \$7910 millones. Al igual que Inditex, H&M fabrica y comercializa artículos de moda a precios bajos y se centra principalmente en la introducción de nuevas líneas de productos a un ritmo constante con el fin de atraer a sus clientes a visitar las tiendas regularmente (O.Crofton y Dopico, 2007). H&M también limita los altos niveles de inventario con el fin de liberar más capital para fines de innovación a la vez que reduce el riesgo de tener que rebajar las prendas más antiguas. Sin embargo, H&M se ha diversificado, estando lejos del modelo estándar de negocio *fast fashion*, mediante una inversión de tiempo y dinero en el desarrollo y lanzamiento de sus colaboraciones de diseñadores.

En 2004, H&M colaboró con Karl Lagerfeld para lanzar su primera colaboración con un diseñador de renombre. Esta estrategia se ha ejecutado con éxito cada año, por lo que ya se han llevado a cabo más de 16 colecciones de diseñadores de alta costura que se pusieron en marcha en las tiendas seleccionadas de H&M en todo el mundo hasta 2014. Esta estrategia de colaboración ha sido muy popular en el mercado y ha sido la principal causa de los cambios en la identidad de marca de H&M, la popularidad y posicionamiento en el mercado. La ejecución de estas estrategias de colaboración *low-cost* y alta costura ha permitido a H&M ser reconocido a nivel mundial por su implicación con los diseñadores de lujo, así como la moda asequible.

H&M también ha colaborado con cinco celebridades desde 2006. Muchos críticos identifican la estrategia de H&M como una estrategia de marketing eficaz y beneficiosa en la industria, pero ¿cuáles son los beneficios para el diseñador? ¿Qué motiva a los diseñadores de más reputación a participar en colaboraciones de moda *low-cost* de marcas como H&M?

En un comienzo parecía inusual que los diseñadores estuvieran dispuestos a producir una colección con su nombre como su identidad, a bajo coste y en

una escala de producción en masa. Seguramente esto dañaría su imagen de marca en el sector del lujo y desalentar su base de clientes leales ya establecido para continuar la compra de sus productos de lujo exclusivos. Sin embargo, este no es el caso. En el contexto de estas colaboraciones de diseñadores, ambos socios se benefician; es una situación de ganar-ganar.

## 2.1 LAS BARRERAS ENTRE LAS MARCAS *LOW-COST* Y LUJO EN LA INDUSTRIA DE LA MODA

Este estudio analiza las diferentes estrategias de marketing aplicadas por los competidores dentro de la industria de la moda, con especial atención a la colaboración entre las marcas de *low-cost* y de lujo. Con el fin de captar una comprensión detallada de la naturaleza de la aplicación de estas estrategias, se analizan en primer lugar la industria y sus segmentos.

La industria de la moda es una industria global compleja que diseña, fabrica, comercializa, distribuye y vende prendas de vestir y accesorios. Históricamente, existían dos principales dimensiones en la industria de la moda: haute couture<sup>9</sup>, o líneas exclusivas de diseñadores hechas a medida que se terminaban a las especificaciones del cliente; y prêt-à-porter<sup>10</sup> o (listo para usar) ropa que se produce en masa, en tamaños estándar y se distribuye a través de establecimientos al por menor. En el siglo XXI, los sectores se han convertido en algo confuso con menos barreras entre los diferentes sectores, cambiando así la dinámica de la industria de la moda (Eliassen, 2013)

## 2.2 HAUTE COUTURE

La idea conceptual de lo que el lujo es ha cambiado en gran medida en los últimos años debido al grado de diversificación entre las clasificaciones de lujo. La mayoría de las casas de lujo tradicionales, como Armani, Chanel y

---

<sup>9</sup> Término utilizado por la industria de la moda

<sup>10</sup> Término utilizado por la industria de la moda

Louis Vuitton, no sólo están compitiendo entre ellos en un mercado altamente competitivo, sino que también tienen que hacerlo con las marcas de lujo más asequibles. Con ambos tipos de marcas de lujo que compiten por la misma cuota de mercado, la evolución del segmento de lujo ha dado lugar a un espectro más amplio de lo que ahora se considera de lujo (Truong, McColl y Kitchen, 2009).

Lo que una vez consideramos como características de la marca de lujo (exclusividad, prendas hechas a medida, y la singularidad) han evolucionado hasta convertirse en un concepto más amplio. Así Jimmy Choo, Michael Kors y Ralph Lauren, también se consideran marcas de lujo, aunque su naturaleza es diferente a la definición tradicional de lujo. Este concepto moderno incorpora características de los segmentos de lujo y prêt-à-porter tradicionales del mercado. Tales características incluyen prendas de alta calidad fabricadas en serie en tamaños estándar, y vendidas al por menor a precios altos.

### **2.2.1 LA MARCA DE LUJO**

Kapferer y Bastien (2009) desplegaron una dicotomía basada en dos enfoques diferentes para la construcción de la marca de lujo: Europa frente a las marcas de lujo americanas. El primer enfoque se refiere a la cualidad innata del producto, y la historia detrás de la marca. Por otro lado, el segundo enfoque se basa en las historias de las marcas inventadas, y la atmósfera creada por los puntos de venta dedicados a sus marcas. (Uggla y Lashgari, 2012)

Según varios académicos, el principal motor de la demanda de bienes de lujo es el deseo de estatus. Una marca de lujo es un motivador crítico que atrae a los consumidores a comprar el producto, ya que va a satisfacer su "deseo de mostrar", lo que les permite lograr un mayor prestigio y estatus. (Geiger-Oneto et al., 2012)

Vigneron y Johnson (1999) utilizan el concepto prestigio para medir el grado de lujo aplicable a una marca. Además insisten que el prestigio inherente a una marca consiste en la calidad percibida, valor único percibido, valor hedónico percibido, valor social percibido y el valor percibido conspicuo. El nivel de prestigio identificado dentro de una marca depende de la percepción del mercado (Uggla y Lashgari, 2012). Además la percepción de un mercado de una marca también puede ser comunicada como la imagen de marca. La imagen que los consumidores tienen de una marca depende de la gestión de la identidad de esa marca, que es en última instancia, diseñado, creado y manejado internamente por la propia empresa.

Desde la perspectiva de que el lujo recrea un cierto grado de estratificación social, las personas son por lo tanto libres dentro del límite de sus medios financieros para utilizar cualquiera de sus componentes a definirse socialmente (Berger y Ward 2010). Las marcas de lujo como Hermès, Louis Vuitton, y Gucci se extienden mucho más allá de su valor de uso, ya que actúan como una señal de valor (Uggla y Lashgari, 2012).

### **2.2.2 IDENTIDAD DE LA MARCA DE LUJO**

La identidad de marca de una marca de lujo se crea en casa por la propia empresa y puede ser reconocida por el consumidor como un símbolo, un icono, o un índice. La propia empresa en última instancia controla la identidad de la marca a través de la gestión de la marca y las decisiones estratégicas que se toman.

Un símbolo actúa como un signo arbitrario basado en la convención. Cuando pensamos en Louis Vuitton, nos conectamos al instante con la marca y con la idea de bolsos de lujo. El mercado se ha acostumbrado a la identificación de la totalidad de la marca de Louis Vuitton por su prestigio simbólico en bolsos de lujo.

Un icono, sin embargo, se basa en la similitud de la marca y cómo aparece en sus productos. La marca de lujo Hermès es un símbolo de bienes de lujo hechos a mano. Debe por lo tanto tener un icono que respete la relación entre su logotipo y el patrimonio de la marca subyacente de ser un fabricante de sillas de montar para la clase alta.

Un índice representa un vínculo existencial inherente entre la marca y el producto. Brad Pitt es un índice para Chanel, marca tradicional de alta calidad. El actor muestra los principales valores de la marca, como el estilo atemporal, elegancia y calidad. Los valores intrínsecos de Brad Pitt son transferidos al producto. (Uggla y Lashgari, 2012)

### 2.3 PRÊT-A-PORTER

La segunda dimensión de la industria de la moda es el concepto de prêt-à-porter, que es un término que se utiliza para describir las casas de moda que fabrican prendas para la producción en masa y la distribución de tamaños estándar. En los últimos tiempos este concepto particular de la moda se ha vuelto cada vez más común, por el comportamiento de los consumidores que exigen productos ya listos para su uso y consumo. El aumento de la competitividad de esta industria ha obligado a los competidores a buscar maneras de diversificar su marca con el fin de obtener una ventaja competitiva, sobre todo con la creciente popularidad de la moda *low-cost*.

El concepto de *fast fashion* deriva de las normas tradicionales de temporadas de la moda de diseño dirigidas, utilizando en su lugar diseñadores que se adaptan a sus creaciones a las demandas de los clientes en forma permanente.

En 1960, Amancio Ortega Gaona y sus empresa, Inditex (Industria de Diseño Textil) en Galicia, España, cambiaron la industria de la moda con este modelo. Con unas ventas anuales de \$8 mil millones en 2005, Inditex, el líder en la moda rápida, es ahora la segunda mayor empresa de moda en el

mundo y opera más de 2.700 tiendas en más de sesenta países. Inditex describe su modelo de negocio como "la creatividad y el diseño de calidad junto con una respuesta rápida a las demandas del mercado" y la "democratización de la moda", que por lo tanto proporciona una respuesta rápida a las demandas de los clientes y precios razonables. Sus ventas anuales aumentaron de US \$30 millones en los años 1960 a \$8 mil millones para el 2006. No es de extrañar que las marcas de lujo sean la identificación de este segmento del mercado como la celebración de las oportunidades de extensión de marca. (O.Crofton y Dopico, 2007)

Sin embargo, no sólo el sector de prêt-a-porter ha adaptado sus modelos de producción y distribución, sino que también lo han hecho las marcas de lujo. Incluso los nombres de marcas como Chanel y Gucci están distribuyendo sus líneas de productos a través de establecimientos al por menor, en tamaños estándar, con el fin de satisfacer las exigencias de consumo de hoy en día con tener una mayor disponibilidad de sus productos y una mayor facilidad de compra. Con los modelos de distribución similares que vayan a adoptar, y menos barreras entre los dos sectores, uno se puede empezar a cuestionar, "¿Cuál es la diferencia real entre el lujo y la moda *low-cost*?"

La diferencia esencial entre las dos dimensiones de la industria de la moda es en última instancia la experiencia que el consumidor está pagando en el momento de hacer su compra. La experiencia del consumidor comienza al entrar en la tienda, y sigue al probar el producto. Un consumidor que solicite una alta calidad, una experiencia exclusiva, y un producto que actúe como una señal de la riqueza, opta por consumir un producto de lujo. Los componentes de esta experiencia se derivan de la gestión de la marca, el precio minorista de venta del artículo y su calidad. En comparación, un individuo que busca comprar ropa a la moda a un precio más bajo, sin tener en cuenta la experiencia, sería un comprador de un producto *low-cost*.

En un mercado cada vez más competitivo, todas las marcas tienen que adoptar nuevas estrategias con el fin de diferenciarse de la competencia y atraer a los clientes potenciales. Tales movimientos estratégicos incluyen

extensiones de marca en la forma de *co-branding* o alianzas de marca. Ambas sub-categorías de la estrategia de extensión de marca, ofrecen oportunidades para la diversificación de la línea de productos, creando así una mayor base de clientes potenciales y una ventaja competitiva.

### **2.3.1 LA MARCA LOW-COST**

El éxito de las marcas *low-cost* surgió en 2007 con la crisis económica. Durante la "crisis crediticia", los consumidores se volvieron más conscientes del precio y comenzaron a preocuparse por lograr un mayor "valor por dinero" con cada compra que hacían. El mayor enfoque en los precios hizo que se tomaron menos decisiones de compra basándose en el nivel de un producto de exclusividad, autenticidad, o experiencia. Para muchos consumidores, el precio se convirtió en un factor de influencia clave en el momento de la elección de un producto entre un conjunto de varios productos similares de diferentes competidores. Durante este período de incertidumbre financiera, el comportamiento del consumidor se alteró y se prestó una mayor atención al precio y la oferta de una marca

En el caso de que los consumidores se centren más en el precio, en lugar de en la calidad de un producto o servicio, la oferta de marcas más baratas que proporciona un mayor valor del dinero se convertiría cada vez más en marcas exitosas. En la búsqueda del precio más bajo posible, este comportamiento errático de los consumidores disminuye la presencia de la tradicional lealtad hacia la marca, mientras que su disposición a cambiar de marcas aumenta si esto significa que obtendrán más por su dinero disponible. (Giménez, 2013)

### **2.3.2 IDENTIDAD DE LA MARCA LOW-COST**

La identidad de una marca *low-cost* se orienta en torno a la capacidad de financiación, y por lo general responde a la idea de que el producto o servicio es de una calidad inferior. El mercado utiliza el precio de venta como una

indicación de su calidad ¿y se está posicionando como una marca? Aunque esto suena como crear una identidad poca atractiva para una marca, en realidad parece atractivo en un mercado muy competitivo. Sin embargo, las marcas que invierten fuertemente en esta identidad tienen cada vez más dificultades para comunicar el valor del precio vinculado con la proposición de su marca. Este grupo de consumidores está a menudo tan centrado en el precio, que el resto de la comunicación se hace irrelevante, ya que el precio es el único piloto en la decisión de compra.

Aunque H&M ha sido identificado como un minorista de moda *low-cost*, su estrategia no se centra exclusivamente en el precio. Josep Francesc Valls Giménez (2013) identifica que una estrategia básica del producto deriva a partir del valor del producto en el ojo del consumidor. Por otro lado, afirma que los clientes sólo están dispuestos a pagar un buen precio por los beneficios más fundamentales y, en ocasiones, pagará por separado para obtener los beneficios secundarios que consideren necesarios. Se identifica, además, que es imprescindible dar a conocer constantemente el precio ya que está asociado con los valores competitivos de la marca, además de estar al día, usando el producto básico para animar a los clientes a comprar otros productos de complemento en la tienda (Giménez, 2013)

Sin embargo, no todas las marcas *low-cost* se centran en la entrega de productos de calidad inferior. Los competidores de bajo coste han tenido que diferenciar sus ofertas de productos en un entorno cada vez más competitivo y posicionarse en un segmento de mercado que no es ni de bajo coste, ni de medio coste, sino que buscan un equilibrio atractivo entre calidad y precio.

La marca H&M compite en la actual industria de *fast fashion*, en la que se requiere una clara diferenciación con el fin de seguir siendo competitivos. Su concepto de negocio es la moda y calidad al mejor precio, donde se afirma que:

*“La calidad es un tema central, desde la idea inicial hasta el producto final. Nuestro objetivo es siempre superar las expectativas de nuestros clientes sobre la calidad”. (H&M, 2015) <sup>11</sup>*

Su enfoque en estrategias de calidad y de precios bajos le han permitido crear una identidad de marca más valiosa que sus competidores como Primark, pero no tanto como marcas tales como Zara y Topshop, que sin duda tienen productos de una calidad superior.

La identidad de marca en última instancia, influye en el consumidor, principalmente en el punto de venta, donde se comunica el valor que recibirá el consumidor a cambio del precio de venta. La marca no sólo representa una promesa y conjunto de valores de la empresa, sino que también indica la calidad de la compra del consumidor. Una marca tiene poder para alterar su identidad y por lo tanto la imagen de marca percibida por el mercado.

H&M es una marca *low-cost* que ha implementado una serie de estrategias con el fin de comunicar una identidad diferente, una promesa, y un conjunto de valores. Las colaboraciones de H&M con diseñadores han atraído a los consumidores, que de otro modo no comprar artículos de H&M, debido al valor transferido de la marca de diseño de lujo a la marca H&M. En lugar de ser considerado como un minorista de moda *low-cost* puro, H&M también ha llegado a ser internacionalmente reconocido como un proveedor de productos de diseño de alta calidad, con un alto grado de exclusividad en comparación con sus líneas de ropa de siempre, a precios asequibles.

---

<sup>11</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/About/facts-about-hm/about-hm/business-concept.html>

### 3. GESTIÓN DE LA MARCA

Con el fin de realizar este estudio, es necesario revisar que se entiende por marca en la actualidad, y las dinámicas que influyen en la identidad y el posicionamiento global de la marca en el mercado. Después de esta reflexión, se analizará la estrategia marketing clave, extensión de marca, usando el caso del diseñador y distribuidor de moda *low-cost* H&M y sus acciones estratégicas en colaboración con diseñadores de lujo con gran reputación a nivel mundial.

Uno de los objetivos estratégicos más importantes para las empresas es mantener o incluso incrementar sus ingresos. Este objetivo lo pueden conseguir dirigiéndose a un segmento más amplio de consumidores con productos de menor precio o centrándose en grupos más pequeños que tienen una alta disposición a pagar productos más caros. (Goetz, et al., 2014) Este trabajo analiza cómo dos marcas correspondientes a cada una de los segmentos pueden trabajar juntas y colaborar de una manera que sea beneficiosa para ambas.

#### 3.1 QUÉ ES MARCA

No existe una definición exacta del término marca. Sin embargo, hay muchas definiciones que comunican la idea similar que la marca es una manera de que la empresa pueda conectar emocionalmente con los clientes, se convierta en insustituible y cree relaciones de por vida. Dado que la competencia crea infinitas opciones, las marcas juegan un papel más importante en la decisión de compra de un consumidor, donde la marca se convierte en la herramienta de comunicación clave de la promesa de una empresa. Una marca fuerte se destaca en un mercado muy competitivo, y se comunica un mensaje corporativo y la visión para sus consumidores. La gente se enamora de las marcas, confían en ellas y creen en su superioridad, creando así la lealtad de marca. La percepción de la marca por parte del consumidor afecta a su éxito, independientemente de si la empresa es una

*start-up*<sup>12</sup>, una organización no lucrativa, o un producto sencillo. (Wheeler, 2012)

Cuando los consumidores buscan, compran y consumen marcas que dan expuestos a los estímulos específicos de las mismas tales como logotipos, colores, formas, tipos de letra, personajes, estilos y otros elementos, que forman una imagen que pueden percibir los consumidores. David Haigh, CEO de *Brand Finance*<sup>13</sup>, sugiere que las marcas tienen tres funciones principales: la navegación, el reaseguro y el compromiso. (Wheeler, 2012) Una marca ayuda a los consumidores a elegir entre una desconcertante variedad de opciones, que comunican la calidad intrínseca del producto o servicio y tranquiliza a los clientes que han tomado la decisión correcta. (Phillips, et al., 2014)

### 3.2 IDENTIDAD DE MARCA

Alsem y Kosteljik (2008) reconocen que la identidad de marca es el conjunto único de asociaciones que la organización aspira a crear y mantener. Estas asociaciones son las características y atributos de la marca que puede llevar a la percepción de la personalidad de la marca (Aaker, 1997) y las relaciones con los consumidores de marcas esenciales. (Phillips, et al., 2014)

El posicionamiento estratégico de la marca es vital para la gestión de la marca. Toma los aspectos tangibles básicos de la oferta de productos y construye los intangibles en forma de una imagen en la mente de los consumidores. La forma en que una marca se posiciona en la mente de su mercado objetivo influye en la manera en la que se valora, respeta y considera frente a otras marcas. La marca es imposible sin una identidad potente y posicionamiento. (Temporal, 2010).

---

<sup>12</sup> Término utilizado por las empresas

<sup>13</sup> Una compañía inglesa

La posición de una marca es inherente a su identidad y su capacidad de atraer y determinar su mercado objetivo. La construcción de la imagen de la marca proviene de los valores intangibles que se asocian con su visión corporativa, los valores y la historia. Una marca tiene la capacidad de diferenciarse de otros productos similares en un mercado competitivo. Una marca fuerte puede atraer a los consumidores nuevos y actuales hacia sus productos, e incentivar a escoger este producto en lugar de uno ofrecido por los competidores. (Ueltschy y Laroche, 2004).

### 3.3 EXTENSIÓN DE LA MARCA

La extensión de marca es una práctica de marketing que utiliza una marca establecida en una determinada categoría a introducir productos en diferentes categorías. Esta práctica se ha vuelto cada vez más popular entre una variedad de empresas que buscan introducir nuevos bienes que aporte experiencia y fue definido como "la única tendencia más importante" en la comercialización (Choi, 1998).

Según Aaker y Keller (1990), los factores que promueven el éxito de una extensión de marca se refieren principalmente a la adecuación entre la marca padre y la extensión. Los investigadores definen la extensión de marca como la similitud percibida (por ejemplo, la categoría de producto, situación uso) y la pertinencia de las asociaciones de la marca padre (los atributos o beneficios) para la categoría de extensión, lo que debería influir positivamente en la actitud del consumidor hacia la extensión de la marca. (Spiggle et al. 2012)

La capacidad de extensión de una marca depende de la fuerza de las asociaciones de los consumidores que tienen con los valores y de los objetivos de la marca. En la década de 1990, el 81% de los nuevos productos adoptó una clara estrategia de extensión de marca para introducir nuevos productos en el mercado y aumentar las ventas (Keller, 1997). La estrategia de extensión de marca se ha convertido en uno de los métodos más

populares para introducir nuevos productos al mercado, ya que reduce el riesgo mediante el uso de la marca padre o de marca asociada nombre para mejorar la percepción de los consumidores, y para transferir el valor de la marca central (Muroma y Saari, 1996).

Blackett y Boad (1999) se refieren a las extensiones de marca como una forma de potenciar los valores de una marca para llevarlo a nuevos mercados. El valor de marca constituye una parte cada vez más importante del valor de los activos intangibles de la empresa por lo que los gerentes de marca deben seleccionar las oportunidades de crecimiento que lo enriquecen mientras se extienden que los significados de la marca se extiendan de manera que preserve su semiótica y su valor simbólico cultural. La ventaja de la implementación de una estrategia de extensión de marca es que aumenta el conocimiento de la marca y aumenta la rentabilidad de las ofertas en la categoría en más de un producto o segmento de mercado. (Spiggle, et al. 2012)

Spiggle et al. (2012) argumentan que la autenticidad de una extensión de marca con respecto a la marca matriz también afecta a su aceptación en el mercado. Además, afirman que dicha autenticidad de extensión de marca difiere de la forma en que refleja el vínculo cultural de la extensión de la marca matriz que fluye en su esencia, y la posibilidad de conexión que ofrece a los consumidores. Para ello identifican cuatro dimensiones de autenticidad de extensión de marca: (1) mantener los estándares de la marca y el estilo, (2) respetar la herencia de la marca como parte de la identidad, (3) la preservación de la esencia de la marca, y (4) evitar la explotación de la marca. Spiggle, et al. (2012) identifican, además, que la autenticidad de la extensión de marca representa desde el punto de vista del consumidor una extensión legítima, culturalmente consistente de la marca matriz.

Muchos investigadores afirman que los consumidores evalúan positivamente las extensiones de marca cuando perciben similitud entre la categoría de la marca matriz y la categoría de extensión (Aaker y Keller, 1990). Las marcas serán altamente evaluadas cuando la categoría “padre” de la extensión

muestran asociaciones similares, ya que los consumidores probablemente transfieren sus asociaciones positivas de la marca padre a la extensión (Spiggle, et al., 2012).

### 3.3.1 EXTENSIÓN DE MARCA ASCENDENTE

Con las extensiones de marca ascendentes, las empresas pueden trasladar al mercado una mayor experiencia de marca, mientras las extensiones hacia abajo pueden apelar al mercado de masas y atraer nuevos segmentos de consumidores hacia arriba. (Aaker, 1997). Es una forma de comparación social en el que la gente se compara hacia arriba con un objetivo por debajo de ellos o hacia abajo con un objetivo por encima de ellos. El resultado de una comparación hacia arriba es que las personas se sienten inferiores y la consecuencia de una comparación a la baja es que las personas se sienten superiores. (Goetz, et al., 2014)

En el caso de las colaboraciones de H&M con diseñadores, los consumidores habituales de la ropa de H&M se identifican a sí mismos como inferiores a los consumidores en general de las marcas de lujo de diseñadores como Jimmy Choo. En comparación, los consumidores habituales de marcas de diseñadores de lujo se sienten superiores a la marca H&M y su mercado objetivo establecido. Por lo tanto, podemos identificar que H&M experimenta un desplazamiento hacia arriba en su marca, ya que la marca se mueve desde una perspectiva *low-cost* a una edición limitada de lujo, mientras que el diseñador se arriesga a una tendencia descendente en su identidad de marca, donde su mercado objetivo habitual reconsidera la marca como una marca de valor más bajo, para el mercado masivo. La gestión de esta estrategia es esencial para asegurar que ambas marcas se benefician de la colaboración y ese valor se transfiere de forma simultánea a los dos a lo largo de la fase de colaboración.

H&M gana valor por colaborar con una marca más prestigiosa. La imagen y la reputación del diseñador transfieren a la nueva línea de productos como

resultado de esta colaboración. Aunque H&M es una marca de moda *low-cost*, la reputación del diseñador es de primordial importancia en esta colaboración, transfiriendo así su valor a H&M en influyendo en la imagen de H&M, a un posicionamiento con más prestigio en la mente de los consumidores. Aunque la colaboración del diseñador está pensada y realizada para un mercado masivo, H&M asegura que hay un grado de exclusividad, en el segmento al que se dirige con el fin de proteger la identidad de la marca del diseñador.

Las líneas de productos desarrolladas en colaboraciones son pocas y el número de referencias es reducida. Como consecuencia, la exclusividad, el lujo, y la idea de "edición limitada" transferida a estas colecciones agregan valor a la marca H&M, mientras que además hay una protección de la marca del diseñador. Dado que la exclusividad del producto no juega un papel importante en la evaluación de las marcas funcionales, H&M se podría considerar como una marca de prestigio cuando decide lanzar colecciones limitadas en colaboración con diseñadores de renombre. (Goetz, et al., 2014) El resultado de esta extensión de marca es el valor transferible de la identidad del diseñador, a la marca de H&M. Así lo permite H&M fijar precios más altos para los productos de la colección de edición limitada.

### **3.3.2 EXTENSIÓN DE MARCA DESCENDENTE**

Las extensiones de marca descendentes (también conocidos como marcas de difusión) pretenden crear una conexión con las marcas padre, mientras que al mismo tiempo que proporciona a otros segmentos alternativos más económicos para satisfacer su deseo hacia un consumo estado más atractivo. (Aaker y Keller, 1990)

El concepto de lujo a bajo precio viene de la extensión descendente de una marca, en donde un diseñador reduce su posicionamiento de marca con el fin de posicionarse en el sector más bajo de la marca matriz. Karl Lagerfeld, por ejemplo, colaboró con H&M porque quería dar al consumidor, la oportunidad

de comprar sus diseños de Fendi o Chanel que por lo general no podía permitirse. La extensión descendente siempre incorpora un alto grado de riesgo, ya que puede influir negativamente en la identidad de marca, debilitar las asociaciones de marca de alta calidad y de forma instantánea reducir su valor percibido. (Giménez, 2013)

### 3.3.3 ALIANZA DE MARCA

Alianzas de marca son una estrategia de apalancamiento de marca, de rápido crecimiento, que permite a las empresas aprovechar sus propias marcas, vinculándose con las marcas de otras empresas. Una alianza de marca permite a la empresa aumentar y fortalecer el actual conjunto de asociaciones de marca (por ejemplo, calidad, imagen, conciencia, atributos particulares), permitiendo de una manera eficaz y eficiente, diferenciar y posicionar sus marcas y asegurar una ventaja competitiva en el mercado. (Gammoh y Voss, 2011)

La dinámica de una alianza de marca requiere la puesta en común de las marcas asociadas, lo que aumenta el riesgo para ambas marcas involucradas ya que si surgiera algún problema, el valor de cada marca se vería afectado.

La alianza de marca es una estrategia de las actividades de marketing de cooperación con asociaciones de corto plazo o largo plazo, de dos o más marcas individuales. Gammoh y Voss (2011) afirman que existe un acuerdo entre los investigadores en este tema, la que esas alianzas de marca se presentan en forma de *co-branding*, pero con el aumento de la cooperación y la participación de ambos socios.

La literatura actual sugiere que hay cuatro contribuciones principales a la hora de entender las alianzas de marca. En primer lugar, la investigación de alianza de marca desde la perspectiva de marca sugiere que esta estrategia se puede desarrollar utilizando marcas que pongan de manifiesto algún rasgo

de calidad que otra manera no sería perceptible por el consumidor. (Gammoth y Voss, 2011).

En el caso de H&M, una alianza de marca con los diseñadores de talla mundial seña el grado de dedicación de H&M a la alta costura. También podría comunicar el grado de compromiso de H&M para ofrecer a sus consumidores diseños más actualizados con la calidad más elevada.

En segundo lugar, las actitudes existentes que los consumidores tienen hacia las marcas participantes influyen en su evaluación de la alianza de marcas (Simonin & Ruth, 1998). En el mercado de lujo, la identidad de una marca es clave en su comunicación, reputación y calidad. Por lo tanto, cuando H&M colabora con diseñadores de alto perfil, el reconocimiento inmediato del nombre del diseñador involucrado en la colaboración aumenta la percepción de valor que el mercado tiene de esa alianza. Por ejemplo, la revista Vogue estaba deseando publicar la colaboración de H&M con Alexander Wang en 2014, debido al alto perfil del diseñador y su fuerte posición en el mercado de alta costura.

En tercer lugar, la proximidad en términos de valores entre las dos marcas es relevante en la evaluación que los consumidores hacen de la alianza de marca. En las colaboraciones de H&M con diseñadores, la similitud se convierte en una cuestión de:

- Cuando H&M planifique la colección ¿el diseñador será conocido y tendrá una demanda elevada?
- ¿Podemos diseñar una colaboración junto a este diseñador que agregará valor a nuestras otras colecciones planificadas?

La selección de Alexander Wang para la colaboración con H&M más reciente se debió a su habilidad para mezclar las prendas deportistas de lujo con las últimas tendencias. Margareta van den Bosch, asesora creativa de la marca, explicó:

"Elegimos Alexander porque nunca habíamos hecho una colección de prendas deportivas y creo que realmente introdujo el deporte en el mundo de

la moda."<sup>14</sup> La creación de una línea de ropa deportiva con Alexander Wang felicitaría el lanzamiento de la futura línea deportiva de H&M.

En cuarto lugar, las evaluaciones posteriores de los consumidores de las marcas participantes evidencian efectos secundarios asimétricos después de la exposición a una alianza de marca (Simonin & Ruth, 1998). H&M experimenta efectos secundarios en forma de aumento de las ventas de sus colecciones habituales en el momento del lanzamiento de las colecciones de los diseñadores de prestigio debido a la mayor afluencia de público y el interés en las tiendas. Además, los diseñadores menos conocidos se benefician de la plataforma global de H&M. Diseñadores como Solange Azagury-Partridge, Sonia Rykiel, e Isabel Marant se han creado un perfil más internacional en la industria de la moda, como resultado de su colaboración con H&M.

Giménez (2013) identifica las colaboraciones de diseño de H&M como una alianza de marca. Por ejemplo, afirma que:

*"Roberto Cavalli ha creado una alianza con H&M basado en la larga extensión (entre una marca premium y la cadena minorista popular), la que debido a que es sólo ocasional, es beneficiosa para ambas partes: Roberto Cavalli se beneficia debido al enorme efecto que la presencia de una importante tienda minorista puede tener, y H&M obtiene beneficios, ya que ayuda a la cadena a mejorar, aunque sólo de vez en cuando, su posición en el mercado."* (página 140)<sup>15</sup>

Considerando las alianzas de marca como una señal, refleja la estrategia como una acción deliberada por parte de la empresa para comunicar información nueva o desconocida para el mercado. Una alianza de marca también implica el aprovechamiento de uno de los activos más importantes de la empresa- el nombre de marca (Aaker, 1992; Keller, 2003).

---

<sup>14</sup> Traducido del inglés al español; <http://www.vogue.co.uk/news>

<sup>15</sup> Traducido del inglés al español

Cuando los directivos de H&M consideran el diseñador con el que desean trabajar para la próxima colección, tienen en cuenta la imagen y reputación del diseñador y cómo impactará positivamente la marca H&M. Las alianzas de marca también exponen a las empresas al riesgo de que el rendimiento de un socio puede dejar de cumplir con las expectativas de los clientes, dañando así la identidad del otro miembro de la alianza. (Gammoh y Voss, 2014)

### 3.3.4 CO-BRANDING

Una segunda estrategia de apalancamiento de marca es la denominada *co-branding*. Según Kotler y Armstrong (2009), el *co-branding* es una combinación de dos o más marcas conocidas en un solo producto y su presentación de forma conjunta para el consumidor. Blackett y Boad (1999) dicen que el *co-branding* es la cooperación de dos o más marcas con un reconocimiento significativo entre sus clientes, que mantienen sus propias marcas durante la colaboración. Blackett y Boad (1999) señalan cuatro niveles diferentes de *co-branding*, de acuerdo con el nivel de creación de valor compartido entre las marcas (Beckmann y Willas, 2005).



## A. CO-BRANDING PARA ALCANZAR CONOCIMIENTO

Este nivel de *co-branding* se refiere a dos o más marcas que cooperan entre sí con el fin de aumentar el conocimiento de marca a través de la exposición a la base de clientes de la marca asociada. La colaboración de diferentes diseñadores con H&M puede ser identificado como este tipo de *co-branding*, ya que el diseñador está ganando exposición de la marca en una plataforma global para el mercado masivo.

Jimmy Choo se identifica a sí mismo como una empresa global de lujo con clientela sofisticada, que se encuentra en las principales tiendas de lujo en las ciudades más prestigiosas.<sup>16</sup> Por el contrario, H&M se encuentra en la mayoría de las calles principales que ofrecen colecciones de amplio alcance y variadas tanto para mujeres, hombres, adolescentes y niños. Su concepto de negocio es ofrecer moda inspiradora con una inmejorable relación calidad-precio. Desde el punto de vista de la notoriedad de marca, Jimmy Choo gana exposición internacional y un mayor conocimiento de marca entre los consumidores de la moda *low-cost*, como resultado de su colaboración con H&M. Esto también podría ser identificado como un movimiento estratégico a largo plazo para Jimmy Choo, ya que atrae y engancha a los consumidores más jóvenes, que pueden adquirir productos de esta marca a un precio asequible, por los que seguramente en un futuro, sigan comprando.

## B. CO-BRANDING DE RESPALDO DE VALORES

Este siguiente nivel de *co-branding* se ha diseñado específicamente para incluir el respaldo de los valores de una y otra marca, posicionamiento, o ambos. Este nivel de *co-branding* no es necesariamente aplicable a las colaboraciones de H&M con diseñadores a corto plazo, dado que la imagen a largo plazo de H&M se mantiene inalterada y sigue siendo identificada en el mercado de *fast fashion*, más que de lujo. Sin embargo, se puede identificar que H&M, como distribuidor de la moda *low-cost*, es valorada más

---

<sup>16</sup> <http://row.jimmychoo.com/en/about-demandware/about-us.html>

positivamente por los consumidores en el momento de las colaboraciones, ya que hace que los diseños de lujo más accesible en el mercado masivo. Por otra parte, los diseñadores podrían dañarse, y a sus marcas, al respaldar una marca *low-cost*. El aumento de la disponibilidad de una marca de lujo puede conducir a la difusión de la marca, la pérdida de la exclusividad y la reducción de estatus social. Con el fin de acordar una colaboración de esta naturaleza, tanto H&M y el diseñador debe tener confianza con la otra marca, respetando así su valor de marca y posicionamiento. Además, ambos deben estar seguros de que de forma independiente, la estrategia de *co-branding* supondría los mayores beneficios que costes.

### C. CO-BRANDING DE INGREDIENTES

En este tipo de *co-branding*, una marca reconocida por sus cualidades principales se suministra como un componente de otro producto de marca. Este ingrediente de marca actúa como una oportunidad para colaborar como un componente de otra para así diversificar su oferta actual de productos o para atraer a los consumidores de la otra marca a la suya. Un ejemplo de la moda del *co-branding* de ingredientes es fibras resistentes al agua de Gore-Tex. El *co-branding* de ingredientes crea valor de marca para los materiales, componentes o partes que están necesariamente contenidos dentro de otros productos de marca.

Una variación interesante en la marca ingrediente es conocido como *auto-branding*<sup>17</sup>, en el que las empresas anuncian y protegen sus propios ingredientes de marca con una marca. (Kotler, et al., 2009, página 525)

### D. CO-BRANDING DE APTITUDES COMPLEMENTARIAS

Según Blackett y Boad (1999), este nivel de *co-branding* es el más alto nivel en creación de valor. El mayor nivel de valor se crea cuando dos marcas poderosas y complementarias se combinan para producir un producto que es

---

<sup>17</sup> Término utilizado por las empresas

más que la suma de las partes y se basa en que cada socio comparte una selección de habilidades y competencias básicas para ese producto.

Las líneas de ropa de H&M son más valiosas cuando se diseñan y desarrollan, influenciadas por los principales diseñadores de moda. El equipo de diseño de H&M colabora con los mejores diseñadores de moda con el fin de combinar ideas y producir un producto que es más valioso para ambas marcas. Para H&M, la creación y distribución de productos de lujo crea una ventaja competitiva a corto plazo en un mercado altamente competitivo. El nivel de exposición y el reconocimiento de la marca H&M y la marca de diseño durante la colaboración, es enorme. H&M se centra en animar al diseñador a compartir su experiencia, conocimientos y creatividad para el desarrollo de una nueva colección de productos. En última instancia, H&M espera que parte de la identidad de marca de los diseñadores se transfiera a su marca, mientras que participe en la colaboración.

El diseñador, por otro lado, gana los beneficios de una exposición internacional. Los diseñadores más nuevos y menos reconocidos se benefician mucho de sus participaciones en las colaboraciones de H&M, ya que tienen una plataforma global para mostrar sus diseños. Nuevos, nichos, o incluso diseñadores con menos experiencia pueden necesitar este tipo de exposición para elevar la conciencia de su diseño, el estilo y nombre en la industria de la moda. H&M se ha convertido en un socio atractivo para desarrollar este tipo de *co-branding* dado que tiene una historia exitosa de colaboraciones con algunos de los mejores nombres de diseñadores de la industria. Al colaborar con H&M, un nuevo diseñador de moda puede aumentar el conocimiento de su estilo, diseños, y se convierten en altamente deseada por un mercado masivo de consumidores que anteriormente tenían un conocimiento limitado de lo que eran.

### 3.3.5 OPORTUNIDADES

Todas las estrategias de extensión de marca intentan fortalecer la marca matriz y ampliar las percepciones de valor de cliente de un nuevo producto. Helmig et al., (2008) determina que una estrategia de extensión de marca podría ser la estrategia más beneficiosa para una marca, dado que una segunda marca puede aportar una percepción de valor adicional tanto al nuevo producto como a la propia marca principal que la marca original no puede lograr por sí sola.

En 2012, H&M anunció que colaboraría con Maison Martin Margiela, un diseñador con menor reputación en comparación con los anteriores diseñadores de alto perfil. De acuerdo con el blog Fashionista, era la última marca de diseño que esperaban para que fuese seleccionada para una colaboración con H&M. Sin embargo, dada la plataforma internacional de H&M, el diseñador de bajo perfil conoció los inmensos beneficios que derivan de la colaboración. No sólo la colaboración con H&M permitió a Maison Martin Margiela mostrar sus diseños en el mundo, sino que también aumentó el reconocimiento de su marca, su identidad estilo, y su nombre; vital para el desarrollo de una marca de lujo.

Beckmann y Willas (2005) señalan que las compañías esperan que los consumidores conozcan más sus marcas a través de la participación de *co-branding*. Como resultado de las colaboraciones de H&M con diseñadores, ambas marcas se benefician de una mayor atención de los medios y de todos los efectos secundarios.

En el otoño de 2004 Karl Lagerfeld, el rey respetado y venerado con frecuencia en el mundo de las pasarelas y director creativo de Chanel y Fendi, diseñó una colección de edición limitada para el mercado masivo de moda de la marca sueca H&M. Karl Lagerfeld se dedicó a diseñar una colección de edición limitada para H&M con el fin de satisfacer su deseo de

llevar la alta costura a la gente normal<sup>18</sup>. Sus diseños fueron un éxito. Es más, varios elementos de la colección se agotaron en cuestión de horas después de su lanzamiento. H&M también experimentó un incremento de ventas del 12% en el primer mes tras el lanzamiento, y los beneficios también fueron incrementaron (Okonkwo, 2007). El diseñador, por su parte, vivió efectos secundarios, tanto en el aumento de las compras como el conocimiento del estilo ya que sus ideas y diseños fueron mostrados a nivel internacional a un nuevo tipo de consumidor.

Ambos socios que participan en la colaboración se benefician mutuamente de la *buzz* que se crea a través de los medios de comunicación social. La colección de Alexander Wang para H&M debutó en la ciudad de Nueva York con algunas de las más grandes estrellas que asistieron al evento, luciendo sus nuevos diseños. Vogue, una revista de alta moda muy reputada, fue uno de los primeros en informar acerca de la colaboración. Sin nombre y la experiencia de Alexander Wang, seguramente las estrellas de este calibre no estaría llevando piezas de las colecciones de H&M, ni Vogue estaría interesado en la presentación de esta última colección.

Las colaboraciones de H&M con diseñadores de prestigio provocan un gran entusiasmo en torno a la marca e influyen en la percepción del consumidor, que en última instancia determina el valor del producto y la marca. El 32% de las empresas que consideran la estrategia de *co-branding* desean aumentar la calidad percibida de su producto a través de una alianza de marca. De hecho, los investigadores han encontrado que los productos con dos (o más) marcas dan al consumidor una mayor calidad percibida que los de una sola marca (Beckmann y Willas, 2005).

Como resultado de las colaboraciones de diseño para H&M, los consumidores que no se suelen usar ropa de H&M, están deseando visitar las tiendas con la esperanza de comprar una pieza de diseño a un buen precio. Por lo tanto, como resultado, H&M atrae con éxito un mercado más

---

<sup>18</sup> <http://www.vogue.co.uk/news/2004/11/18/lagerfelds-high-street-split>

amplio a sus tiendas mediante la atracción de los consumidores orientados al lujo, así como sus clientes habituales. Además, las ventas de sus líneas de ropa de diario aumentaron dado el mayor volumen de consumidores que visitan las tiendas.

Por tanto, los casos reales analizados sugieren que las estrategias de la alianza de la marca y de *co-branding* tienen el potencial de generar grandes oportunidades para ambos socios, y en última instancia conducir a un aumento de las ventas y de reconocimiento de marca, y generar un valor de marca más fuerte.

### 3.3.6 RIESGOS

Sin embargo, hay altos riesgos asociados con las alianzas de marca y estrategias de *co-branding* que las marcas deben considerar antes de comprometerse. El éxito de las colaboraciones depende fuertemente de la reacción de los consumidores y de la industria. Una marca *premium*<sup>19</sup> se arriesga a devaluar a su imagen al cooperar con una marca percibida de inferior calidad. Cada empresa tiene que elegir su socio con mucho cuidado a fin de evitar o reducir estos efectos negativos. Dado el éxito en el pasado de las colaboraciones del diseñador con H&M, el riesgo relacionado con este tipo de colaboración se reduce para los futuros diseñadores.

El *co-branding* o las alianzas de marca crean el riesgo de dilución de la marca para ambos socios, en la que o incluso en ambas marcas pierden parte de su identidad desde la perspectiva del consumidor (Nunes, et al., 2003). Sin embargo, se afirma que las marcas de lujo tienen poco que perder cuando se involucran en este tipo de estrategia a corto plazo con una marca de menor valor debido a su fuerte identidad. (Leuthesser, et al., 2003)

---

<sup>19</sup> Término utilizado por las empresas

## A. DIFUSIÓN DE LAS MARCAS

Las colaboraciones entre una marca de lujo y una de bajo coste en un mercado masivo implican un alto grado de riesgo para la marca de lujo, ya que está comprometiendo su identidad de marca de lujo, asumiendo el debilitamiento de la percepción de exclusividad. Al ofrecer al mercado masivo una marca que debería ser percibida como de lujo, única y exclusiva podría reducir el valor percibido de aquella .

Michael Kors, el minorista de lujo accesible, anunció un aumento del 30% en ingresos y un aumento del 24% en sus ganancias en su último informe de 2015. Las ventas en tiendas aumentaron un 8,6%, y las ventas en línea aumentaron un 76%. Muchos minoristas considerarían estos resultados exitosos. Sin embargo, los inversores mirando hacia el futuro no se mostraron impresionados. Como resultado, el precio de las acciones de la compañía cayó al rededor de un 4% (Halzack, 2015)<sup>20</sup>.

En una industria donde la exclusividad es deseable, Michael Kors se está cuestionando si el lujo asequible es la estrategia más correcta para ser adoptante. Este es el riesgo de que los diseñadores deben tener en cuenta a la hora de considerar la oportunidad de colaborar con H&M. Los diseñadores de alta moda conocidos en el mercado por sus productos de lujo y sus diseños deben considerar si las actitudes y el comportamiento de sus clientes actuales cambiarán como resultado de una colaboración habitual con H&M para su mercado.

### 3.4 EL CONCEPTO DE LA MARCA SOCIO DE LUJO

El poder de las marcas es cada vez mayor según se van adentrando en segmentos preocupados por su estatus social. La identidad de una marca de lujo es tan valiosa que su valor se puede transferir a la segunda marca con la que se asociaría. El concepto de socio de lujo surge cuando una marca de

---

<sup>20</sup> <http://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2015/02/05/michael-kors-handbags-are-everywhere-and-thats-a-problem/>

lujo está pensando colaborar con otras a través de un *co-branding*, por ejemplo. En las colaboraciones de H&M con diseñadores, las características esenciales de la marca de lujo se transfieren instantáneamente a la marca H&M. En este tipo de colaboración, el diseñador representa un socio *premium*, cuyo valor se extiende a la marca corporativa de H&M (Uggla, 2006).

Siguiendo en el contexto de las colaboraciones de H&M con diseñadores, el socio de lujo es la marca secundaria (Hillyer y Tikoo, 1995) en relación con una marca principal que define la categoría base y el cliente. A lo largo del proceso de colaboración, H&M es la marca líder, ya que define la clase de productos (ropa de bajo coste) y es propietaria de la base de clientes. Según Okochi (2007), el socio de lujo debe contribuir a una situación ganar-ganar, suministrar ediciones limitadas y tener sincronía con la otra marca (Lashgari y Uggla, 2012).

En la arquitectura de *co-branding* de las colaboraciones de diseño con H&M, la marca líder es H&M y su percepción en el mercado se ha modificado a través de la marca del diseñador. En el caso de la colaboración de H&M con el diseñador de renombre, Karl Lagerfeld, la marca líder H&M llega hasta un segmento de mercado superior a través de las asociaciones *premium* procedentes de la identidad de la marca de Karl Lagerfeld. (Uggla, 2004)

El éxito de un *co-branding* o alianza entre dos marcas depende del nivel de armonía entre las marcas que están involucrados (Uggla y Åsberg, 2010). Las marcas de los socios pueden ser productos con una reputación deseable y con altos niveles de conocimiento de la marca, pero a menudo quedan en una posición de inferior valor al de las marcas líderes. Así H&M, después de la colaboración con los diseñadores, como marca alianza mayor valor que la de los diseñadores. Las colaboraciones de diseño no sólo son ahora enormemente demandadas por el mercado, sino que también se han convertido en una expectativa.

Según unos autores u otros, la colaboración con diseñadores podría ser una alianza de marca o un *co-branding*. Una marca de lujo es un socio con alta calidad percibida y un precio *super-premium*<sup>21</sup>. Al participar en una alianza con la marca H&M, la marca de lujo actúa como un modificador de la identidad de la marca *low-cost* (Ugglá y Lashgari, 2012).

Las colaboraciones de diseñadores con H&M son un ejemplo de la creciente utilización de las alianzas de marca entre marcas *low-cost* y marcas asociadas al lujo. En el marketing estratégico, el socio de lujo podría ser un concepto importante para las futuras perspectivas de comercialización, ya que ofrecen conocimientos en la intersección de apalancamiento de marca y lujo.

Las categorías lingüísticas semióticas de icono, índice y símbolo permiten una profundización significativa de las dinámicas psicológicas que rodean a las marcas asociadas y a su imagen por debajo de la superficie inmediata del mercado. En consecuencia, todos los socios de lujo corresponden estratégicamente a una categoría de un icono, índice o un símbolo a través del alineamiento representante, existencial o convencional. Un vestido de Versace es un símbolo de lujo, riqueza, calidad y estado. Sin embargo, las huellas de los diseños de Versace en una línea de ropa de colaboración de H&M es un índice y un modificador de lujo que puede afectar a la imagen de marca de la marca líder. Este concepto ha sido nombrada una marca *Silver Bullet*<sup>22</sup>. (Ugglá y Lashgari, 2012)

---

<sup>21</sup> Término utilizado por las empresas

<sup>22</sup> Término utilizado por las empresas

#### 4. ELECCIÓN DEL SOCIO ADECUADO

H&M afirma en su página web que las colaboraciones anuales de diseño "potencian la marca H&M y crean un *buzz* mediante la presentación de los clientes con sorprendentes y emocionantes encuentros de moda."<sup>23</sup> Este rumor es lo que hace que H&M, en sus palabras, "un campeón del diseño en la industria de la moda *low-cost*".<sup>24</sup> No sólo ofrecen ropa de relativamente buena calidad, a la moda y a precios asequibles, sino que también están utilizando su modelo de manera rápida para asegurarse de que todos los estilos en la tienda son lo suficientemente competitivos en cada lanzamiento.

H&M identifica que su nivel de accesibilidad ha elevado los estándares estéticos de todos los días en el mercado, y por lo tanto han hecho el "vestuario de moda" a disposición de aquellos consumidores con un presupuesto limitado. Las colaboraciones con diseñadores con una gran reputación reconocen apreciación general hacia H&M, con un diseño creativo, y una fuerte dedicación a la entrega de buenos diseños a precios asequibles.

Aunque H&M dice tener un modelo de *fast fashion*, evita que se le reconozca como un distribuidor de moda "desechable" al invertir en colaboraciones de diseñadores.. Estas colecciones anuales de moda "top" incorporado en un modelo de *fast fashion* han aumentado la reputación de H&M para el diseño creativo. Socios participantes en las colaboraciones han desafiado la pregunta que el lujo y la moda *low-cost* es mutuamente excluyente. Como resultado de la aplicación de esta estrategia, H&M se ha beneficiado económicamente a través de un aumento de sus beneficios, pero, más importante aún, H&M ha añadido valor a su identidad de marca de manera que ya no se considera como un minorista como Primark.

En 2014, H&M celebró su décimo año de producir colecciones cápsulas, que comenzaron con Karl Lagerfeld. En una entrevista para la revista Vogue

---

<sup>23</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/About/>

<sup>24</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/About/>

británica, la asesora creativa de H&M, Margareta van den Bosch, habló sobre los criterios que H&M utiliza a la hora de elegir el diseñador para las colaboraciones.

Ella expresó cómo el diseñador debe ser agradable para H&M, diferente a los diseñadores con los que ya han colaborado. Además, el diseñador debe ser un icono en el mundo de la moda en ese momento.

"En primer lugar tiene que ser alguien que nos guste mucho, entonces debe ser y tener algo muy diferente de la anterior colaboración, así como alguien que siento que es el momento adecuado para que en el momento de la moda"<sup>25</sup>

En el momento de lanzar la colección de H&M con Alexander Wang en noviembre de 2014, Van den Bosch confirmó que en H&M ya tenían ideas de que quién sería su colaborador en 2015, sin embargo, no pudieron llevarla a cabo. Además menciona que H&M, normalmente, ofrece una colaboración de una duración de, aproximadamente, nueve meses a partir de enero y, por lo tanto, no iniciarían la búsqueda hasta enero.<sup>26</sup>

Las colecciones son siempre muy esperadas y causan un gran *buzz* entre los medios de comunicación y en la propia calle. La colección de Alexander Wang para H&M fue lanzada el jueves 6 de noviembre de 2014 y, prácticamente, se agotó en la tienda *on line* y en los establecimientos de todo el mundo antes del cierre del mismo jueves.

El problema al que H&M se enfrenta ahora es la re-venta de sus artículos de las colecciones diseñadores a un precio mayor en eBay. Van den Bosch dijo "Queremos darle a la gente relación calidad-precio -. Si luego sube de precio en eBay, se destruye. Tampoco queremos producir grandes cantidades de la

---

<sup>25</sup> Traducido del inglés al español; <http://www.vogue.co.uk/news/2014/11/06/>

<sup>26</sup> <http://www.vogue.co.uk/news/2014/11/06/>

colección porque debe ser exclusiva"<sup>27</sup> Asimismo pone de manifiesto "No me gusta la situación con eBay, pero no creo que pueda hacer nada al respecto."<sup>28</sup> (Kilcooley-O'Halloran, 2014)

## 4.1 LOS DISEÑADORES

El estudio de la diversidad de opiniones académicas relacionadas con las diferentes clasificaciones posibles de extensión de marca ha sido interesante. Como resultado de esta investigación, se aplicarán los resultados académicos que parecen ser más relevantes para los casos de las colaboraciones reales de H&M.

"Las colaboraciones de diseño para H&M son cosas de las modernas colecciones cápsula Legend- para la marca por Stella McCartney, Karl Lagerfeld, Viktor & Rolf, y, más recientemente, Roberto Cavalli han demostrado éxitos *sell-out* instantáneos". (Barnett, 2008)<sup>29</sup>

### 4.1.1 KARL LAGERFELD 2004

Karl Lagerfeld y H&M revolucionaron la industria de la moda en 2004 cuando la pareja produjo una colección en conjunto para la temporada de otoño/invierno en 2004. Karl Lagerfeld diseñó una colección de alrededor de 30 piezas, producidas y distribuidas por H&M bajo la etiqueta de "Karl Lagerfeld para H&M"<sup>30</sup>. Karl Lagerfeld controlaba todo el proceso de diseño de la colección de H&M mediante apoyo y producción. Este nivel de extensión de marca fue *co-branding* en lugar de alianza marca dado que Karl Lagerfeld había desarrollado una colección única, con muy poca aportación creativa de H&M. La colección respondía claramente a la firma de Lagerfeld: moderna, elegante y favorecedora.

La colaboración generó una gran expectativa en el mercado, ya que los

---

<sup>27</sup> Traducido del inglés al español; <http://www.vogue.co.uk/news/2014/11/06/>

<sup>28</sup> Traducido del inglés al español; <http://www.vogue.co.uk/news/2014/11/06/>

<sup>29</sup> Traducido del inglés al español; <http://www.vogue.co.uk/news/2008/04/03/>

<sup>30</sup> Traducido del inglés al español <http://fashionista.com/2012/06/>

consumidores estaban dispuestos a comprar productos de diseño a precios asequibles. La colaboración también fue muy importante para la dinámica de la industria de la moda, ya que marcó un cambio en la actitud de los diseñadores de lujo hacia las marcas de *low-cost fast fashion*.

### **Karl Lagerfeld sobre Karl Lagerfeld para H&M**

Karl Lagerfeld expresó su motivación para participar en la colaboración al explicar "*no caro* no será nunca más *barato*", es por eso que la industria del lujo tiene que hacer un esfuerzo aún mayor."<sup>31</sup> Él divulgó la verdadera razón de por qué estos diseñadores de renombre mundial querían participar en la colaboración con H&M: se ha reducido a la estrategia competitiva. Además señaló que el cambio en la dinámica de la industria de la moda y la presión adicional sobre las marcas de lujo para ofrecer colecciones con diferentes rangos de precios "es muy saludable."<sup>32</sup>

"Yo he hecho para H&M lo que hago para Chanel, Fendi y Lagerfeld Gallery, que es lo que la gente usa, por lo que así con H&M también puedo hacerlo", dice Karl Lagerfeld. "Es una especie de fondo de armario con todo: *jeans*, camisetas, prendas de punto, prendas de día e, incluso, algunos vestidos. Mi concepto de *prêt-à-porter* de hoy en cualquier nivel es que tiene que ser tan buena como la marca más cara. El diseño es muy importante y el diseño no es cuestión de sólo el precio."<sup>33</sup>

"Creo que la idea de 'Karl Lagerfeld para H&M' es muy interesante en términos de la historia de la moda",<sup>34</sup> concluye Karl Lagerfeld. 'Es moderno. Los días en que los diseñadores puedan perder sus puestos de trabajo porque sus marcas están vinculadas con diseñadores *low-cost*, han terminado. H&M se ha transformado en barata pero deseable. Y con H&M hoy en día esta es la moda."<sup>35</sup>

---

<sup>31</sup> Traducido del inglés al español; [www.about.hm.com/en/news/newsroom](http://www.about.hm.com/en/news/newsroom)

<sup>32</sup> Traducido del inglés al español; [www.about.hm.com/en/news/newsroom](http://www.about.hm.com/en/news/newsroom)

<sup>33</sup> Traducido del inglés al español; [www.about.hm.com/en/news/newsroom](http://www.about.hm.com/en/news/newsroom)

<sup>34</sup> Traducido del inglés al español; [www.about.hm.com/en/news/newsroom](http://www.about.hm.com/en/news/newsroom)

<sup>35</sup> Traducido del inglés al español; [www.about.hm.com/en/news/newsroom](http://www.about.hm.com/en/news/newsroom)

"Nunca use la palabra *barato*. Hoy todo el mundo puede lucirse *chic* en la ropa de bajo coste (los ricos la compran también). Siempre habrá buen diseño en todos los tipos de marcas. Puede ser la persona más elegante del mundo aun llevando una camiseta y unos pantalones vaqueros - le toca a usted."<sup>36</sup>- Karl Lagerfeld

### **H&M sobre Karl Lagerfeld para H&M**

"Queríamos demostrar que el diseño y la calidad no tiene que costar más de lo que la gente se puede permitir"<sup>37</sup>, dice de H&M la asesora creativa, Margareta van den Bosch. "Naturalmente, esto lo hacemos trabajando con el gran equipo de diseño de H&M, pero es emocionante trabajar con uno de los diseñadores más reputados en el mundo. Sentimos que es como un regalo para nuestros clientes. Una invitación a otra dimensión en el negocio de la moda en su máxima expresión."<sup>38</sup>

Aunque Karl Lagerfeld en la colaboración de H&M tuvo éxito, Lagerfeld dijo que no volvería a trabajar con H&M de nuevo. Es cierto, Lagerfeld dijo que "era un placer trabajar con la gente de H&M, todos ayudamos mutuamente para que sea un éxito"<sup>39</sup>, sin embargo, acusó a la compañía sueca de "snobismo" en la producción de una cantidad mínima de sus productos. La colección era muy esperada y sólo salió a la venta en un número seleccionado de tiendas en todo el mundo. Lagerfeld afirmó que había limitado su intención de hacer ropa disponible para miles de personas que no podían permitirse el lujo de comprar a Lagerfeld Gallery, Chanel o Fendi.

"Ellos no hacen la ropa en cantidades suficientes. Me parece vergonzoso que H&M decepcione a tanta gente ... No creo que esto sea muy bueno, sobre todo para aquellas personas en ciudades pequeñas y en países de Europa

---

<sup>36</sup> Traducido del inglés al español; [www.goodreads.com/quotes/tag/karl-lagerfeld](http://www.goodreads.com/quotes/tag/karl-lagerfeld)

<sup>37</sup> Traducido del inglés al español; [www.about.hm.com/en/news/newsroom](http://www.about.hm.com/en/news/newsroom)

<sup>38</sup> Traducido del inglés al español; [www.about.hm.com/en/news/newsroom](http://www.about.hm.com/en/news/newsroom)

<sup>39</sup> Traducido del inglés al español; <http://www.vogue.co.uk/news/2004>

del Este. Su esnobismo creado por anti-esnobismo.”<sup>40</sup>

Karl dijo una vez que "la moda se basa en dos cosas: la evolución y el contrario."<sup>41</sup> Lo que realmente quería era estar a la cabeza de la industria, lo que llevara a una evolución, incluso antes de que comenzara, y esto es exactamente lo que hizo. Karl Lagerfeld, diseñador respetado, fue el primer diseñador de la casa de moda de lujo en participar en las colaboraciones de diseño con H&M. Él creó un punto de referencia, y puso a prueba los límites de la industria de la moda a través de la colaboración "con el contrario".

#### 4.1.2 ELIO FIORUCCI VERANO 2005

Cuando Elio Fiorucci se asoció con H&M para una colección de ropa y accesorios para mujeres, hombres y niños, diseñó un rango similar al estilo de su firma; utilizando materiales de colores y diseños, perfecto para H&M y su colección de verano.

"Esto se siente del todo adecuado para H&M, y es en el preciso momento"<sup>42</sup>, afirma Margareta van den Bosch, H&M.

Los artículos diseñados por Elio Fiorucci para H&M se crearon en estrecha colaboración con los diseñadores de la casa H&M. La colección representa la calidez, la alegría de los '70, y además coloridos diseños de patrones. Había aproximadamente 100 artículos disponibles como parte de la colección de edición limitada, que se llevó a cabo en, aproximadamente, 1.000 tiendas de H&M en los 21 mercados de H&M a principios de junio de 2005.

#### **Elio Fiorucci sobre Elio Fiorucci para H&M**

“La verdadera elegancia y el glamour no están hechos por el precio de la ropa, sino por la capacidad de cada individuo para elegir y diseñar su propia

---

<sup>40</sup> Traducido del inglés al español; <http://www.fashiontimes.com/articles/13325/20141023/>

<sup>41</sup> Traducido del inglés al español; [www.about.hm.com/en/news/newsroom](http://www.about.hm.com/en/news/newsroom)

<sup>42</sup> Traducido del inglés al español; <http://forums.thefashionspot.com/f60/elio-fiorucci-h-m-25757.html>

manera de vestir. Creo que es importante que un negocio de moda tenga alma. H&M es una empresa moderna con una visión ética del mercado que ha entendido que la compra de una prenda significa compartir un proyecto más grande. Uno toma parte no sólo de un proyecto económico, sino también de un proyecto estético que viene del corazón.”<sup>43</sup>

En la colaboración Elio Fiorucci para H&M, los dos socios trabajaron en estrecha colaboración con el fin de crear algo nuevo y conveniente para su mercado objetivo. No sólo Fiorucci aplicó su conocimiento y propios diseños a la colaboración, si no también hubo una gran colaboración junto al equipo de diseño creativo de H&M para añadir otra dimensión a su estilo habitual: la personalidad de la moda en la calle. La alianza de marca permitió a ambos socios colaborar y trabajar juntos con el fin de crear una oferta de productos que fuese exclusiva, llegar a una captura de los mejores estilos y diseños de cada uno.

"Trabajar con H&M significa mucho para mí, no sólo por compartir un proyecto de moda, pero sino también crear un proyecto personalizado, que se adapta perfectamente a mi personalidad y a la sociedad moderna a la que estamos evolucionando," concluye Elio Fiorucci. <sup>44</sup>

#### **4.1.3 STELLA MCCARTNEY OTOÑO 2005**

La colección de Stella McCartney para H&M, se lanzó en 400 tiendas seleccionadas en 22 países de Europa y América del Norte el 10 de noviembre de 2005.

Los diseños de la colección de otoño para H&M estaban inspirados en las colecciones pasadas de Stella McCartney y se lanzó en noviembre de 2005. La colección estaba compuesta por alrededor de 40 piezas y diferentes

---

<sup>43</sup> Traducido del ingles al español; <http://forums.thefashionspot.com/f60/elio-fiorucci-h-m-25757.html>

<sup>44</sup> Traducido del ingles al español; <http://forums.thefashionspot.com/f60/elio-fiorucci-h-m-25757.html>

accesorios que mostraban exactamente el mismo estilo de la firma y de las colecciones habituales de Stella McCartney. Clientes de H&M tuvieron la oportunidad de comprar típicas piezas Stella McCartney, como vaqueros pitillo estrechos con detalles elegantes, suéteres *oversized*, tops frescos y camisetas, trajes a medida y trajes femeninos de noche, siempre en un rango de precios asequibles.

En línea con el análisis académico de las diferentes estrategias de extensión de marca, esta colaboración se clasificaría como una estrategia de marca, ya que Stella McCartney transfiere todo su conocimiento, las tendencias y la moda a la colaboración con H&M. En el caso de McCartney y H&M, trabajan juntos para crear un nuevo estilo que incorpora tanto sus experiencias como conocimientos; la colección, en cambio, era muy Stella McCartney. En la colección de Stella McCartney para H&M, sus diseños de estilo y de renombre mundial conocidas eran reconocibles, ya que se han copiado directamente de sus últimas colecciones en el modelo de negocio de la asequibilidad de H&M; permitiendo así la colaboración para producir productos de lujo a precios que eran asequibles a un mercado masivo.

### **Stella McCartney en Stella McCartney para H&M**

"Para mí, 'Stella McCartney para H&M' es una manera fantástica de llegar a un público femenino más amplio, con una colección que tiene un precio atractivo. Sin embargo, ofrece alta calidad junto con una forma y detalles excelentes."<sup>45</sup>

#### **4.1.4 SOLANGE AZAGURY-PARTRIDGE INVIERNO 2005**

H&M anunció que ofrecería una colección única de "preciosa bisutería creado por Solange Azagury-Partridge, la diseñadora de joyas británica de gran reputación que destaca por su enfoque poco convencional para el diseño de joyas"<sup>46</sup>, como parte de su colección de la Navidad en 2005.

---

<sup>45</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom>

<sup>46</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom>

La diseñadora británica mostró la identidad de sus diseños y marca mediante la plataforma global de H&M. La colección fue una colaboración restringida donde el equipo de diseño de H&M tuvo poca participación; permitiendo así a Solange Azagury-Perdiz diseñar una colección que fuese deseable por el mercado en ese momento. Este nivel de *co-branding* permitió tanto a la diseñadora como a H&M ganar. Solange fue capaz de mostrar sus diseños y distribuirlos en un mercado de masas, mientras que H&M fue capaz de diversificarse ante sus competidores a través de la edición limitada especial de sus productos.

Margareta van den Bosch, H&M, dijo: "Estamos naturalmente orgullosos de poder ofrecer a nuestros clientes la colección de joyas de Solange Azagury-Perdiz y el resto de nuestra gama incluye muchos artículos deseables también".<sup>47</sup>

#### 4.1.5 VIKTOR & ROLF 2006

En 2006, Viktor & Rolf anunciaron que diseñarían una colección única para mujeres y hombres que sería producida y distribuida por H&M. La colección se lanzó en noviembre de 2006 y estaba disponible en tiendas seleccionadas de H&M en todos los mercados, incluyendo Europa, América del Norte y el Medio Oriente.

La colección de Viktor & Rolf, que se muestra por separado en las tiendas de H&M, contenía un armario completo de prendas a medida, *casuals* y ropa de fiesta. La colección femenina consistía en 35 piezas y la masculina se componía de 25. La colección presentaba ropa deportiva, moderna y de lujo. Dentro de la colección, esmoquin para los hombres y para mujeres vestidos de cóctel, camisetas, y pantalones vaqueros.

Tim Blanks en Style.com discutió la colaboración, y señaló que, "Viktor & Rolf

---

<sup>47</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom>

para H&M sugieren una serie de oportunidades, para los clientes, así como para los diseñadores y H&M. Esta es una colaboración inteligente. En primer lugar, H&M presenta superestrella Karl Lagerfeld, a continuación, Stella McCartney, que es la adecuada para su grupo objetivo y ahora, el desafío. Viktor & Rolf que son reconocido por la comunidad de la moda pero no tanto fuera de ella. Esto pondrá fin a eso.”<sup>48</sup>

La colaboración fue una gran oportunidad para los diseñadores Viktor & Rolf para mostrar sus diseños en una plataforma global para un mercado masivo. Aunque H&M produjo los elementos de la colección, los diseños eran todavía 100% Viktor & Rolf, y los materiales utilizados incluían pura lana o algodón para adaptarse a las piezas, lana o seda para los vestidos, de lana o de angora para prendas de punto y algodón para las camisetas y los pantalones vaqueros. La colección por H&M con mucha calidad, lo que les permitió ofrecer los diseños a un precio menor de lo normal, pero bastante elevado para el mercado de *low-cost*. Un ejemplo de la fijación de precios para esta colección incluye €79.90 para el vestido de satén de seda de la mujer. Este precio era muy barato para los diseños de Viktor & Rolf, pero relativamente caro para un cliente habitual de ropa H&M. Las estrategias de precios aplicadas a las colecciones de los diseñadores de H&M han asegurado que todavía hay un nivel de exclusividad asociada a la gama, permitiendo al mismo tiempo apreciar la verdadera calidad de estilo y diseño de los diseñadores.

Este nivel de extensión de la marca era una estrategia de alianzas de marca que les permitía a ambos socios ganar, además de conocer el mercado de su socio que, con anterioridad, era desconocido. Los diseñadores, en esta colaboración, fueron libres de desarrollar sus propias líneas fieles a sus propias ideas de diseño para un mercado que aún no habían tenido el placer de competir. Era un desafío para H&M y los diseñadores, en el sentido de que cada uno tenía un conocimiento muy limitado del mercado de la otra pareja, por lo que requiere un alto grado de apoyo y la colaboración entre

---

<sup>48</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom>

todos.

### **Viktor & Rolf en Viktor & Rolf para H&M**

“Si Haute couture es la forma más sublime de la moda, H&M es la moda en su forma más democrática. Nuestras raíces se basan en la alta costura. Es el corazón y el alma de nuestro trabajo. Pero también nos encanta jugar con los opuestos: la transformación es un elemento clave en nuestro estilo. Para nosotros, la moda es un antídoto a la realidad. Es una gran oportunidad de comunicar nuestra visión con una gran audiencia de H&M devoto,” dicen los diseñadores Viktor & Rolf.<sup>49</sup>

#### **4.1.6 ROBERTO CAVALLI 2007**

La colección de Roberto Cavalli para H&M se distribuyó a más de 200 tiendas de H&M en todo el mundo, atrayendo a cientos de mujeres jóvenes horas antes de que las tiendas estuvieran abiertas. H&M estima que 250 personas esperaban para entrar en la tienda de la Quinta Avenida. El ruido en las calles y fuera de la tienda atrajo mucha atención de la prensa. Cavalli disfrutó el caos, y señaló que se sentía "como una estrella de rock."<sup>50</sup> (Conti, et al. 2007)

Cavalli dijo que se preguntaba al principio del proceso de diseño de la nueva colección, "¿qué quieren los jóvenes de mí". Concluyó que reconoció que "esperar a tener el estilo Cavalli. Los compradores ya saben lo que quieren comprar. Ellos saben de moda."<sup>51</sup>(Conti, et al., 2007)

La colaboración que hizo él con H&M era muy Cavalli. La colección estuvo fuertemente influenciada por sus propios diseños de estilo y firma. H&M, de nuevo, pareció tener muy poca influencia en el proceso de diseño creativo para la colección. La colaboración es identificable como una estrategia de *co-branding*, dado que las dos marcas formaron una sociedad de prendas de

---

<sup>49</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom>

<sup>50</sup> Traducido del inglés al español

<sup>51</sup> Traducido del inglés al español

edición limitada bajo sus dos marcas con el fin de obtener el reconocimiento mundial y atraer a nuevos mercados para sus respectivas marcas.

En Roberto Cavalli para H & M colaboración fue una de las que mas atrajo interés en las celebridades.

“Roberto Cavalli es uno de mis favoritos. Su ropa es *sexy*<sup>52</sup>, y él está siempre al borde de todo, y se anticipa a los demás diseñadores. Creo que la colaboración con H&M es grande porque ahora todas las mujeres podrán usar sus diseños,”<sup>53</sup> dijo Halle Berry.

La atención que atrajo la colaboración fue muy beneficiosa para H&M, con muchas celebridades vistiendo piezas de la colección a la fiesta de lanzamiento. Una lista de celebridades que usan productos de H&M es una señal clave de éxito para un minorista de moda *low-cost*, y que no hubieran sido posibles sin el nombre de diseñadores como Roberto Cavalli en sus etiquetas. El *buzz* en torno a las colaboraciones de diseño de H&M en el mundo de las celebridades crea una plataforma increíble para ambos, H&M y los diseñadores que participan, ya que ambos se benefician de la exposición que hasta una enorme campaña publicitaria no pudieron lograr.

#### 4.1.7 COMME DES GARÇONS 2008

El sello japonés famoso, encabezada por diseño potencia Rei Kawakubo, quien proporcionó una gama de ropa y accesorios de hombre y mujeres, así como infantiles y una nueva fragancia unisex para H&M. En honor a sus raíces japonesas, la línea de colaboración fue lanzada exclusivamente en H&M en Tokio en noviembre de 2008, aunque posteriormente fue lanzada en todo el mundo.

Kawakubo expresó que el trabajo con H&M fue un reto fascinante, ya que era una oportunidad para tomar el dilema de obtener un equilibrio entre la

---

<sup>52</sup> Término utilizado en la industria de la moda

<sup>53</sup> Traducido del ingles al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom>

creación y la empresa, que para él es extrema, por lo que intentaba resolverlo. Ella identificó que la creación es siempre la primera prioridad cuando se lanza una nueva colección, mientras que H&M está más centrado en los resultados numéricos: el lucro, la alta demanda, las altas ventas, y la obtención de una ventaja competitiva.

La colaboración Comme des Garçons para H&M fue un reto para ambos socios. Kawakubo nunca antes había colaborado con un minorista de moda *low-cost*, con un enfoque clave en la producción de las prendas de la temporada a un precio asequible para el mercado de masas.

A través de esta colaboración, los dos socios formaron una alianza de marca, lo que les permite compartir sus conocimientos de la moda y del mercado con el fin de desarrollar un trabajo que era a la vez creativa y asequible. Con el apoyo de H&M, Kawakubo pudo lanzar su primera colaboración a un mercado masivo, a precios asequibles. Mientras que H&M fue capaz de crear un *buzz* en Japón con el exclusivo lanzamiento de la nueva colección días antes de que llegara a las tiendas en todo el mundo.

La cobertura llamativa de los medios de comunicación que recibió la colaboración fue beneficioso tanto para el diseñador y H&M, dado que actuó como una plataforma para las marcas de forma individual, así como por la colaboración que habían diseñado con la ayuda de unos a otros.

#### **4.1.8 MATTHEW WILLIAMSON      PRIMAVERA/VERANO 2009**

La colaboración entre Matthew Williamson y H&M fue importante para H&M dado que tuvo dos entregas de la colección. La primera colección se lanzó en abril de 2009 en alrededor de 200 tiendas de H&M en todo el mundo. Sin embargo, creían que no se lanzaría una segunda. Aún así, por primera vez en la historia de las colaboraciones de diseñadores para H&M, la segunda entrega de la colaboración estaba a la venta en junio de 2009 en todas las tiendas de H&M en todo el mundo.

La primera colección mostraba claramente la identidad de Matthew Williamson - una marca de estilo de vida con un toque sexy urbana. La gama cápsula producida por H&M dirigido a tomar "la chica de la ciudad desde la mañana hasta la noche con piezas a medida."<sup>54</sup> La segunda colección se vendió en junio de 2009: "Fue el armario de verano perfecto - un poco más relajado, un poco más bohemio; lleno de color y de impresión, el patrón y la textura. Una colección muy 'Matthew'."<sup>55</sup>

El equipo de H&M permitió a Matthew Williamson trabajar con sus propios símbolos. Él se centró en volver a trabajar sus últimas colecciones urbanas específicamente para H&M. Matthew Williamson tuvo gran apoyo por parte del equipo de H&M y los dos socios trabajaron juntos con el fin de aportar "algo nuevo e interesante" en el mercado. La alianza de marca llevó a dos entregas de la colección; dar a todos los clientes de H&M el acceso a la segunda entrega que incluyó más piezas de ropa de playa.

" Fue muy fácil trabajar con el equipo de H&M. Cuando me encontré con una muestra de tela que me gustaba, lo proponía a ellos, y el equipo ofrecía algo aún mejor,"<sup>56</sup> Matthew Williamson.

#### 4.1.9 JIMMY CHOO OTOÑO 2009

Una de las colaboraciones más esperadas que H&M ha participado ha sido con el diseñador de renombre mundial de zapatos y accesorios; Jimmy Choo. Aunque la colección llegó a las tiendas en 2009, todavía existe una demanda en el mercado de piezas de segunda mano de esta colección, que se siguen vendiendo en sitios de subastas.

---

<sup>54</sup> Traducido del inglés al español; <http://www.matthewwilliamson.com/mw-daily/429/h-and-m-collaboration-2009>

<sup>55</sup> Traducido del inglés al español; <http://www.vogue.co.uk/news/2009/03/26/matthew-williamsons-h-and-m-collection-developments>

<sup>56</sup> Traducido del inglés al español; <http://www.matthewwilliamson.com/mw-daily/429/h-and-m-collaboration-2009>

Para el año 2009, H&M se había establecido como un socio clave en la industria de la moda con una cartera de cinco años de experiencia con los diseñadores de talla mundial. Su posicionamiento como un competidor y líder en la moda *low-cost* fue, en este punto, atractivo para los diseñadores de clase mundial de la moda de lujo. H&M se había ganado una reputación para seleccionar y trabajar con los mejores talentos de la industria, y esto es lo que atrajo a Jimmy Choo a ser un diseñador más en la lista prestigiosa.

"Tenemos el privilegio de ser uno de los grandes de la moda que han sido afiliados a H&M hasta el momento, y pensamos en un diseño apelando a la moda, a la calle, las mujeres inteligentes, y para ser incluidas algunas grandes obras para los hombres, también", fundador y presidente de Jimmy Choo, Tamara Mellon, dijo.<sup>57</sup>

A diferencia de las colecciones habituales donde los accesorios están diseñados como una adición a las principales prendas de vestir, la colección de Jimmy Choo fue al revés, y se centró estrechamente en su conocimiento de renombre mundial de zapatos y accesorios. El diseñador creó una línea de ropa exclusiva para H&M, que complementa los accesorios.

Este nivel de extensión de marca se clasifica como alianza marca dadas las nuevas direcciones exploradas por ambas partes a fin de que la colaboración fuese un éxito. Era la primera vez que el propietario de Jimmy Choo, Tamara Mellon, había diversificado en el diseño de su ropa. El equipo creativo de H&M apoyó en todo momento en el proceso de diseño, lo que le permitió desarrollar, por primera vez, prendas de vestir que complementan su gama de zapatos y accesorios.

La colección también fue especialmente emocionante para H&M, ya que era su primera colección con un diseñador de zapatos. Margareta van den Bosch, de H&M, dijo: "Adoramos los zapatos y bolsos de Jimmy Choo. Son

---

<sup>57</sup> Traducido del inglés al español; <http://www.vogue.co.uk/news/2009/06/17/jimmy-choo-collaborates-with-handm>

glamorosos y sexy, y añaden estilo instantáneo a la más simple de los equipos".<sup>58</sup>

Jimmy Choo trajo un sofisticado, moda de vanguardia, accesible y atractiva para H&M- incluyó las piezas de fiesta perfectas para comprar y llevar esa misma noche. Lo que hace la colaboración entre Jimmy Choo y H&M aún más exclusivo es que Jimmy Choo no ha regresado a la ropa de diseño. Por lo tanto, lo que es la colección para H&M, lo hizo aún más único y exclusivo.<sup>59</sup>

#### 4.1.10 SONIA RYKIEL INVIERNO 2009/10

La colección de "Sonia Rykiel pour H&M" debutó en unas 1.500 tiendas en el mundo en diciembre de 2009, justo a tiempo para la Navidad. Su colección de prendas de punto para mujeres y niñas se puso en marcha a finales de febrero de 2010 pero en menos tiendas (aproximadamente 200).

El lanzamiento de la colección Sonia Rykiel pour H&M fue un acontecimiento de éxito con la asistencia de algunas celebridades como Jean Paul Gaultier, Ellen von Unwerth y Emanuelle Béart. El Grand Palais, uno de los edificios más famosos de París, se transformó en un mundo de fantasía parisina con alrededor de 2.000 invitados que pudieron disfrutar de una vista previa de su colección de lencería de Sonia Rykiel pour H&M.

"Fue la noche más mágica. Sonia Rykiel es totalmente parisina, el epítome de la elegancia. Este es el espíritu de la Sonia Rykiel pour H&M colecciones que brillaban a través de la fiesta de anoche. Fue una gran emoción para nosotros trabajar con un icono de la moda como Sonia Rykiel. Estamos muy contentos con las colecciones, que a nuestro juicio es 100 por ciento Sonia Rykiel. La colección de lencería es realmente el regalo perfecto de Navidad

---

<sup>58</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom>

<sup>59</sup> <http://www.dailymail.co.uk/news/article-1227847/Thousands-queue-80-Jimmy-Choos--pity-man-waited-12-1-2-hours-girlfriend.html>

"<sup>60</sup>, dice Margareta van den Bosch, H&M.

El gran beneficio para H&M al estar involucrados en esta colaboración fue el llamamiento de las celebridades e iconos de moda como Jean Paul Gaultier que comenzaron a reconocer y apreciar la marca.

"Me encanta Sonia Rykiel, y me encanta la asociación con H&M. Sonia Rykiel es como una revolución en la moda. Ella hace que la ropa *sexy*, pero los que son muy moderno, fresco y femenino. Ella es súper inteligente y súper talentosa y tengo gran, gran admiración por ella "<sup>61</sup>, dice Jean Paul Gaultier.

La colección de ropa interior para H&M abrazó firma estilo elegante y moderno de Sonia Rykiel. Se incluyeron piezas de lujo en terciopelo, seda y satén, y piezas separadas se produjeron en la firma con múltiples rayas y diamantes de imitación de Rykiel. Esta forma de extensión de marca para ambos socios fue una estrategia de *co-branding*.

Sonia Rykiel fue la primera diseñadora invitada por H&M para crear una colección de ropa interior para H&M, y también fue la primera colaboración de Navidad en que Sonia Rykiel había estado involucrada. La colección estaba muy centrada en el respeto y la correcta interpretación de diseños de estilo y firma de Sonia Rykiel, incluso hasta al material utilizado. Cada socio se benefició de este nivel de *co-branding* mediante la creación de un *buzz* entre multitudes de celebridades en París, así como la creación de un entusiasmo internacional por su colección, que era, a la vez fresca y competitiva durante el período de Navidad.

#### 4.1.11 LANVIN 2010

Lanvin es una marca con sede en París que, recientemente, se ha transformado en un centro crítico de la moda llena de ideas y la creatividad desde la unión de su director artístico, Alber Elbaz, en 2001. Lanvin trajo una

---

<sup>60</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom/news>

<sup>61</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom/news>

tradición francesa de lujo que también era moderno y juguetón a H&M en 2010.

Alber Elbaz ha llegado a ser bien conocido en la industria de la moda por su dominio de corte y un instinto para el paño, lo que deja una firma personal a su trabajo, asegurando que todos los vestidos de Lanvin estén distinguidos y reconocidos. El Lanvin para H&M colección era muy Lanvin. La colección incorpora corte bien reconocido de Elbaz y diseños de costura, con mucha atención a la forma y los detalles de sus dos mujeres y hombres rangos.

#### **Alber Elbaz, director artístico de Lanvin en Lanvin para H&M**

"H&M nos propuso colaborar con ellos, y ver si podíamos traducir el sueño que hemos creado en Lanvin a un público más amplio, no sólo un vestido por menos. He dicho en el pasado que yo nunca haría una colección para el mercado masivo, pero lo que me intrigaba era la idea de H&M. Esto ha sido un ejercicio excepcional, donde dos empresas en los polos opuestos pueden trabajar juntos porque compartimos la misma filosofía de llevar alegría y belleza a los hombres y mujeres de todo el mundo ".<sup>62</sup>

Lanvin identificó esta extensión de marca como *co-branding*, donde las dos marcas comercializan unos junto a otros, sin devaluar la marca de lujo. Estuvo de acuerdo en participar en la colaboración con H&M como él lo vio como una oportunidad para ayudar a una experiencia minorista de lujo, en lugar de Lanvin devaluar sí mismo a un mercado masivo. Su trabajo se restringió a sólo 200 tiendas en el mundo, con el fin de respetar la exclusividad del trabajo del diseñador de Lanvin.

#### **4.1.12 VERSACE 2011**

La colaboración de diseño de H&M en otoño de 2011 se creó con una de las marcas de moda más legendarias del mundo, Versace. La colección exclusiva para H&M ha sido diseñada por el director creativo de Versace,

---

<sup>62</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom/news>

Donatella Versace, y miró hacia atrás sobre la herencia de la marca con el foco en la incorporación de cuero, impresión, color y exuberancia en materiales exclusivos. La colección incluye rangos para los hombres y mujeres, así como entre ellos piezas seleccionadas para el hogar. La colección de Versace para H&M estaba disponible en alrededor de 300 tiendas en el mundo, así como en-línea.

Por primera vez, en una colaboración de diseño de H&M, la colección constaba de una gama de productos diseñados para el hogar, que incluía cojines y colchas. Para H&M, el aterrizaje de un contrato para trabajar con Donatella Versace fue significativo dado que "Versace es una de las marcas más importantes de los últimos tiempos" (Van den Bosch, 2011)<sup>63</sup>. Esta edición limitada asociación de *co-branding* fue muy importante para H&M, dado que fue una oportunidad de trabajar junto a una marca que nació en 1978, y se convirtió en una casa de la moda mundial, y está hoy a la vanguardia de lo que significa el lujo.<sup>64</sup>

Donatella Versace volvió a mirar en sus archivos de diseños icónicos que serían adecuados para la colaboración de H&M. Margareta van den Bosch, H&M, dijo que la colección de Versace para H&M fue "tal colaboración de celebración" que era "perfecto para la temporada de fiestas."<sup>65</sup> La colección de Versace para H&M fue diseñada en su totalidad por Donatella, que quería asegurarse de que cada parte de la colección comunicaba la identidad de Versace. La colaboración no era sólo para los seguidores de H&M, pero para aquellos seguidores de Versace en todas partes también. Con la colaboración entre las dos marcas la estrategia de extensión de la marca se limitó a *co-branding*; donde las marcas se posicionan estratégicamente al lado de otros con el fin de ganar la entrada en nuevos mercados y atraer a los consumidores de la pareja.

---

<sup>63</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom/news>

<sup>64</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom/news>

<sup>65</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom/news>

#### 4.1.13 MARNI 2012

Celebridades como Drew Barrymore, Winona Ryder y Milla Jovovich se reunieron en Hollywood en febrero de 2012 para celebrar el lanzamiento de Marni en H&M. Los famosos que se nombran fueron entre otros invitados que llegaron a la fiesta de lanzamiento con vestido y accesorios de la colección de Marni para H&M. La colección fue lanzada en alrededor de 260 tiendas de todo el mundo en marzo de 2012.

La colección de Marni para H&M estaba lleno de la firma de Marni de impresión y color, y llegó justo a tiempo para la primavera. La colección fue diseñada por el fundador de Marni y Director Creativo, Consuelo Castiglioni, y fue apoyado por el Director de la campaña Marni para H&M, Sofia Coppola. La colección fue todo acerca de la libertad y la experimentación, e incluyeron los zapatos, bolsos y accesorios para crear una mira total de Marni para H&M.

Para H&M, fue algo excepcional ver tantas celebridades vistiendo la colección de Marni para H&M. Incluso celebridades como Drew Barrymore expresaban su amor por la marca H&M; "Me encanta H&M y me encanta Marni. Me encanta como H&M están llevando las ropas regias y elegantes de Marni para todo el mundo."<sup>66</sup>

Fue durante esta colaboración que H&M registró un aumento del respeto de su marca entre la multitud de celebridades y fueron reconocidos activamente para la entrega de los diseños de lujo de alta calidad a la gente común a precios asequibles. Winona Ryder declaró: "Yo soy un gran *fan*<sup>67</sup> de Marni, y lo he sido durante años. Me encanta la idea de llevar la alta moda y lo que es asequible y accesible con H&M."<sup>68</sup>

La colección de Marni para H&M tuvo un gran éxito debido a la fuerte

---

<sup>66</sup> Traducido del ingles al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom/news>

<sup>67</sup> Termino utilizado por las empresas

<sup>68</sup> Traducido del ingles al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom/news>

colaboración de ambos socios. La colección fue todo acerca de la entrega del verdadero estilo Marni tanto para los consumidores regulares de H&M y amantes de Marni. El director creativo de Marni formó una alianza de marca de edición limitada con el equipo creativo de H&M con el fin de asegurar que cada elemento de la colección complementarse entre sí. La línea de ropa femenina se centró en la entrega de una colección juguetona que demostró un fuerte uso de estampados africanos y formas femeninas, mientras que Marni ofreció a los hombres una consideración diferente de grapas de ropa masculina, con un uso sutil de impresión y un uso ablandada del color.

#### 4.1.14 MAISON MARTIN MARGIELA 2012

La Maison Martin Margiela con H&M colección (MMM con H&M) se puso en marcha en noviembre de 2012 en alrededor de 230 tiendas de H&M en todo el mundo. La colección incluye una serie de reediciones de las prendas y accesorios de las colecciones pasadas de Maison Martin Margiela.

"Maison Martin Margiela es una de las más importantes e influyentes casas de moda de las últimas tres décadas. Estoy muy emocionada por esta colaboración, que dará a los amantes de la moda de todo el mundo la oportunidad de llevar piezas especiales de Maison Martin Margiela. Esta colaboración será un gran y memorable momento en la moda ", Margareta van den Bosch, H&M, dijo.<sup>69</sup>

#### **Maison Martin Margiela sobre *MMM con H&M***

La casa de moda francesa, Maison Martin Margiela, habló sobre su colaboración con H&M como una oportunidad para ofrecer una nueva interpretación de su visión.

---

<sup>69</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom/news>

"La democracia de nuestra moda siempre ha estado en el centro de nuestra creatividad, y la colaboración con H&M nos permite empujar este instinto más. Vamos a reunir a los universos opuestos de las dos casas en formas que sorprenderán a todos ".<sup>70</sup>

Las dos marcas forman una alianza de marca con el fin de crear una colección de edición limitada que incorpora la visión tanto de la marca MMM y de H&M. Esto fue en el momento junto tanto para la pareja, así como para el mercado, ya que el contraste de las dos marcas de moda fueron extraordinarios. Los dos socios crearon una colección que incorpora diseños de ropa y accesorios que respetan cada una de las ideas y el conocimiento de los socios. La colaboración no sólo fue financieramente gratificante para ambas partes, pero dado los límites que ellos estaban impugnando dentro de la industria de la moda, también fue profesionalmente estimulante.

#### 4.1.15 ISABEL MARANT 2013

Como joven diseñador, Isabel Marant estaba extremadamente contenta de realizar una colección para H&M a su lista de logros profesionales. En 2013, H&M había seleccionado y colaborado con algunos de los diseñadores más elitistas y bien conocidos en el mundo de la industria de la moda. En este punto, para un diseñador menos conocido para ser abordado por H&M para una colaboración de diseño, era una oportunidad que muy pocos podrían rechazar. La plataforma global creada por las colaboraciones de diseño de H&M significaba que todo el mundo iba a conocer a esta diseñadora, y que la gente supiera porqué H&M optó por trabajar con ella.

#### **Isabel Marant sobre *Isabel Marant pour H&M***

"Me siento halagada por esta colaboración: H&M trabaja con los mejores diseñadores y esta invitación es un honor emocionante. Mi objetivo es la creación de algo real, que las mujeres quieren usar en su vida diaria, con un cierto descuido, que creo que es muy parisino: se visten, pero no le presto

---

<sup>70</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom/news>

demasiada atención y todavía se ven sexy. La colección está impregnada de este tipo de facilidad y actitud. Todo puede ser mezclado siguiendo propios instintos de uno: mi opinión sobre la moda es todo acerca de la personalidad.”<sup>71</sup>

La colección de Isabel Marant pour H&M estaba disponible en más de 250 tiendas en todo el mundo en noviembre de 2013, que incluye ropa a la moda y accesorios para mujeres y adolescentes. Esta colección también fue altamente significativa para Isabel ya que era la primera vez que se había creado una colección para hombres.

H&M formó una alianza de marca con Isabel Marant para ayudarla a desarrollar su estilo chic parisino, y su mezcla de bohemia y sastrería masculina en el mundo del diseño de moda masculina. La colaboración ayudó a la diseñadora a obtener el reconocimiento en todo el mundo, además de ofrecerle el conocimiento del equipo de diseño creativo de H&M con respecto al diseño de las líneas de ropa masculina.

La colaboración fue nuevo y contemporáneo para H&M, ya que mezcla diferentes elementos de colecciones pasadas de Isabel Marant, con un estilo que fue sin esfuerzo y urbano.

#### **4.1.16 ALEXANDER WANG 2014**

Toda la industria de la moda estaba impresionada cuando H&M anunció que estaría colaborando uno de los diseñadores más respetados en la moda, Alexander Wang. Margareta van den Bosch explicó que eligieron Wang porque era una oportunidad para H&M a participar en algo que nunca había hecho antes: una colección deportiva.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Traducido del inglés al español; <http://about.hm.com/en/news/newsroom/news>

<sup>72</sup> Traducido del inglés al español; [www.vogue.co.uk/news/2014/11/06/](http://www.vogue.co.uk/news/2014/11/06/)

"Elegimos Alexander porque nunca habíamos hecho una colección de deporte y creo que realmente trajo el deporte en la moda", explicó. "Él es un gran diseñador, y alguien que he estado mirando durante un tiempo en realidad, y él es el primer estadounidense con que hemos colaborado."<sup>73</sup>

Alexander Wang x H&M colección fue una alianza de marca que creó la última reunión de la moda y el deporte. La alianza de marca permite a cada socio explorar un área en la que cada uno tenga especial interés pero nunca antes habían explorado. Para Wang, era una oportunidad increíble participar en el desarrollo de una colección de ropa de rendimiento, tanto para hombres como para mujeres.

Durante el proceso de desarrollo, fue importante para Wang que los diseños no sólo fueran estupendo, sino también asegurarse de que fueran funcionales. Wang enfatizó, "Todo tiene que realizar. Todos los que conozco trabaja a cabo, es activo, corriendo, y puede tener un [uso] de las piezas", dijo, y agregó que le encanta "la idea de los deportes en la noche." Y que "cuando vas a salir, estás de ir a bailar, sudar también, y lo que necesita para estar activo."<sup>74</sup>

## 4.2 CELEBRITY ENDORSEMENT

Fuera de la clasificación de *co-branding* de Blackett y Boad es la estrategia de *celebrity endorsement*<sup>75</sup>. Miles de millones de dólares se gastan anualmente sobre los contratos de *celebrity endorsement* basado en la premisa de que la publicidad con una cara famosa puede acabar con el desorden para crear conciencia de marca, construir afinidad con la marca y / o persuasiva comunicar un mensaje a los consumidores. (Kelting y Hamilton, 2013)

---

<sup>73</sup> Traducido del inglés al español; [www.vogue.co.uk/news/2014/11/06/](http://www.vogue.co.uk/news/2014/11/06/)

<sup>74</sup> Traducido del inglés al español; <http://www.complex.com/style/2014/10/alexander-wang-talks-hm-collaboration>

<sup>75</sup> Término utilizado por las empresas

Las colaboraciones de diseño de H&M no estarían consideradas como una forma de estrategia de *celebrity endorsement* puro dado que la colaboración implica una transferencia de conocimientos y la experiencia de marca del diseñador. Sin embargo, se podría argumentar que por la publicidad de la cara de la diseñadora, con la colección de nuevo diseño, atrae a una mayor publicidad por el reconocimiento, y el efecto publicitario de *celebrity endorsement*.

H&M ha estado invirtiendo en la estrategia de apoyo de famosos desde 2006, y ha colaborado con los iconos de estilo como Madonna, Kylie Minogue, David Beckham, Anna Dello Russo y Beyoncé.<sup>76</sup> Además de dichas estrategias H&M se ha asociado a atletas en un intento de extender su marca en nuevos mercados.

H&M patrocina al checo Tomas Berdych, uno de más brillantes y talentosos del tenis en el mundo. Tomas, quien es descrito por H&M como un amante de la moda y el estilo, es ahora un embajador de la marca, el uso de ropa H&M tanto dentro como fuera de la cancha. En 2013, el equipo de diseño de H&M trabajó en estrecha colaboración con Tomas Berdych para diseñar y poner en marcha una colección única de tenis, que marca un nuevo capítulo en la relación de H&M con el deporte.<sup>77</sup>

Esta colaboración entre H&M y Berdych es identificable como una estrategia de alianza de marca, dada la transferencia de conocimientos y experiencias entre los dos socios en un intento de crear una nueva línea de ropa de tenis inspirado juntos. A través de la naturaleza de este patrocinio deportivo, H&M también se benefician de los efectos de *celebrity endorsement* dado que Berdych está apoyando activamente la marca, mientras que lo representa como un embajador, tanto dentro como fuera de la cancha.

---

<sup>76</sup> [www.about.hm.com/en/About/facts-about-hm/fashion-for-all/collections/collaborations.html](http://www.about.hm.com/en/About/facts-about-hm/fashion-for-all/collections/collaborations.html)

<sup>77</sup> <http://about.hm.com/en/About/facts-about-hm/people-and-history/sponsorships.html>

Además, H&M patrocina los jinetes a caballo: Malin Baryard-Johnsson y Peder Fredricson. En su página web, H&M establece que Malin se asoció con H&M en 1996. En 2003, un compañero miembro de la selección sueca y medallista olímpico, Peder Fredricson, se unieron a ella en "Equipo H&M". Sin embargo, no hay evidencia de la moda relacionada ecuestre en las gamas de ropa en H&M, ni mencionan el desarrollo de productos o diseños juntos. Por lo tanto, este patrocinio deportivo se diferencia de la que H&M tiene con Tomas Berdych, dado que no existe una relación creativa o la transferencia de conocimientos entre los jinetes y H&M.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> <http://about.hm.com/en/About/facts-about-hm/people-and-history/sponsorships.html>

## 5. CONCLUSIÓN

En conclusión, esta investigación ha tenido como objetivo ofrecer una visión de cómo los diferentes colaboraciones de H&M con diseñadores se pueden clasificar en las diferentes clasificaciones de una estrategia de extensión de marca.

Desde 2004, H&M ha participado en varias colaboraciones con diseñadores de alta gama, y ha demostrado que los diseñadores de lujo quieren estar involucrados en este cambiante y dinámico mundo de la moda. Muchos de los diseñadores, sin embargo, indicaron la importancia de mantener un nivel de exclusividad, incluso a nivel de mercado masivo. La naturaleza de estas colaboraciones, aunque con el objetivo de ser para un mercado masivo, está restringida en el número de prendas con el fin de proteger la exclusividad de la identidad de la marca de lujo.

El concepto de lujo para el mercado de masas se ha reinventado por H&M, quienes demostraron que incluso a un nivel de mercado masivo, el concepto de lujo asequible es posible. Al restringir la disponibilidad de estas colecciones de los diseñadores de alrededor de 200 a 300 tiendas en el mundo, H&M también ha demostrado que los diseñadores que están comprometidos con el respeto a la importancia de la rareza en el lujo.

Al considerar los rangos de precios de artículos en las colecciones de H&M con un diseñador, es evidente que el aumento del precio se utiliza para indicar el mayor nivel de calidad y prestigio que tienen los elementos de la colección, en comparación con las colecciones básicas habituales de H&M. Sin embargo, al considerar este aumento de precios, siguen siendo muy asequibles para el consumidor que cree que está comprando productos de la marca de diseño.

El proceso de identificación de las diferentes estrategias empleadas por H&M y los diseñadores es en última instancia, relativamente simple. En todas las formas, las colaboraciones entre los diseñadores y H&M son extensiones de

la estrategia de extensión de marca. Sin embargo, cuando H&M es un socio activo en la colaboración, donde ofrecen apoyo creativo al diseñador con nuevas ideas y conocimientos del mercado, la estrategia se clasifica como una alianza de marca. En contraste, cuando H&M permite al diseñador tomar el control de la colección, con muy poca participación por parte del minorista, la colaboración se clasifica como *co-branding*; en el que, en última instancia, se requiere muy poca colaboración entre las dos marcas para lograr el producto final.

Para los diseñadores de lujo, su principal motivación para participar en una colaboración estratégica con el gigante minorista de bajo coste como H&M es la plataforma global que obtienen durante el proceso. Las casas de moda de lujo lograron mantener sus valores, y obtuvieron sus objetivos principales: atraer de manera global a nuevos clientes, tener una visión más amplia de sus colecciones y diferenciarse de sus competidores similares como resultado de ser seleccionados exclusivamente por H&M. Además, las colecciones que han lanzado los diseñadores al mismo tiempo de colaborar con H&M, han logrado conservar su identidad de marca. Después de colaborar con H&M, algunos diseñadores han tenido la capacidad de ampliar sus diseños en nuevas áreas en las que no habían sido explorado anteriormente.

Estas colaboraciones han tenido un gran éxito debido a la reacción positiva del mercado a la asociación de H&M con las marcas de lujo. Cuando los clientes crean una cola fuera las tiendas seleccionadas de H&M por más de 12 horas antes de la puesta en marcha de las colaboraciones; lo único que cuenta es la compra de un par de zapatos de la marca Jimmy Choo, o un vestido de Versace, a "precios de ganga". Los consumidores están ilusionados pensando que están comprando productos reales de lujo, a precios de H&M, aunque no sea así.

En última instancia, los clientes de H&M están comprando productos, influenciados por la alta costura, con un nombre diseñadores en él. H&M, el gigante minorista de *fast fashion*, produce cientos de colecciones anuales

que imitan la última moda diseñada directamente desde la pasarela. Se puede sugerir que, por tener el nombre de la marca de lujo de estos productos de H&M, el valor de estos aumenta, aunque no existe un valor añadido real. Posteriormente, los consumidores de marcas de lujo reconocen esto, y por lo tanto seguirán comprando los productos de marca de lujo, sin consideración negativa de la marca estando asociada con H&M.

La eficacia de las extensiones de marca entre H&M y las casas de moda de lujo es el resultado de su bondad de ajuste entre sí. H&M es una marca de moda fuerte y reconocido a nivel mundial, siendo por lo tanto una buena opción para los diseñadores querer mostrar sus diseños a un mercado más grande, a pesar de su reputación de ser asequible. Además, H&M se enorgullece no sólo en precios bajos, sino también en la calidad de sus productos; creando así un vínculo con los diseñadores de lujo en base a valores de alta calidad.

Lo que esta relativamente claro en esta investigación es que las dimensiones de la industria de la moda están cambiando dramáticamente, con los diseñadores de lujo ahora reconociendo que las casas de moda *low-cost* también son su competencia.

H&M, a partir de 2015, todavía no ha explorado todos los niveles de *co-branding*, pero sin duda ha invertido mucho en el concepto estratégico con sus colaboraciones con diseñadores anuales, varios *celebrity endorsements*, y programas de patrocinio deportivo.

En general, el éxito que ha experimentado H&M hasta este momento indicaría que H&M continuará invirtiendo fuertemente en las estrategias de extensión de marca, con el fin de mantener su reputación en el mercado como el líder socio de colaboraciones con diseñadores. Además, H&M se siguen poniendo a prueba los límites de la industria de la moda con el fin de aprovechar su reputación respetada por empujar los límites, y para dar al mercado de masas lo que otros competidores no pueden; la percepción de lujo a precios asequibles.

## 5.1 Nuevas Líneas de Investigación

Al permitir una mayor investigación, sería interesante saber si H&M ha acercado a unos diseñadores en el pasado que se han negado a participar en una colaboración de esta naturaleza. También sería interesante saber quiénes son y sus razonamientos detrás de rechazar esta oportunidad de colaborar. Dado que los iconos de la moda como Karl Lagerfeld ha anunciado, "Los días en que los diseñadores podrían perder sus puestos de trabajo debido a que estaban vinculados a una colección para una marca *low-cost* se han terminado."<sup>79</sup>

¿Significa esto que en realidad no hay tal cosa como una mala colaboración con una marca como H&M? Sería fascinante para cuestionar la exactitud de esta idea, y si realmente es posible que "H&M ha hecho barata deseable" (Lagerfeld, 2004).<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Traducido del inglés al español; [www.about.hm.com/en/news/newsroom/news](http://www.about.hm.com/en/news/newsroom/news)

<sup>80</sup> Traducido del inglés al español; [www.about.hm.com/en/news/newsroom/news](http://www.about.hm.com/en/news/newsroom/news)

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D.A., 1992, "Managing the most important asset: brand equity", *Planning Review*, vol. 20, no. 50, pp. 56-59.

Aaker, David A., and Keller, Kevin Lane., 1990, "Consumer Evaluations of Brand Extensions", *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 1, pp. 27-41.

Aaker, J.L., 1997, "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research*, vol. 34, no. 3, pp. 347.

Alsem, Karel Jan., Kosteljik Erik., 2008, "Identity based marketing: a new balanced marketing paradigm", *European Journal of Marketing*, vol. 42, no. 9/10, pp. 907-914.

Barnett, L. 2008, "Comme des Garçons for H&M", *Vogue*, [Online], , pp. Marzo 10, 2015. Available from: <http://www.vogue.co.uk/news/2008/04/03/comme-des-garcons-for-handm>. [19 Marzo 2015].

Beckmann, Inca., Willas, Kristina 2005, *Multiple Co-Branding: From the Consumer's Point of View*, Mittuniversitetet Mid Sweden University.

Berger, Jonah., Ward, Morgan 2010, "Subtle Signals of Inconspicuous Consumption", *Journal of Consumer Research*, .

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

Bumpus, J. 2009, Marzo 26, 2009-last update, *The Williamson Wait*. Available: <http://www.vogue.co.uk/news/2009/03/26/matthew-williamsons-h-and-m-collection-developments> [2015, Marzo 19, 2015].

Chernikoff, L. 2012, Junio 13, 2012-last update, *The Top 20 Designer Collaborations: A Timeline*. Available: <http://fashionista.com/2012/06/the-top-20-designer-collaborations-a-timeline> [2015, Marzo, 19].

Choi, J.P. 1998, "Brand Extension an Informational Leverage", *Review of Economic Studies*, vol. 65, no. 4, pp. 655-669.

Collins, L. 2009, *Thousands queue for their £80 Jimmy Choos - pity the man who waited 12 hours with his girlfriend*, The Daily Mail, London, UK.

Conti, Samantha., Hughes, Chiara., Brown, Rachel., Rienhoff, Sarah., Edelson, Sharon  
2007, "WILD ABOUT CAVALLI: H&M LAUNCHES COLLECTIONWWD: Women's Wear Daily, 01495380, WWDBeautyBiz", *WWW: Women's Wear Daily*, vol. 194, no. 100.

Eliassen, M. (ed) 2013, *Fashion Industry*, MSLIS edn, Salem Press Encyclopedia.

Fashion Times 2014, Octubre 23, 2014-last update, *Decade of H&M Designer Collaborations Celebrated With Book*.  
Available:<http://www.fashiontimes.com/articles/13325/20141023/decade-of-h-m-designer-collaborations-celebrated-with-book.htm> [2015, Marzo, 19].

Francesc Valls Giménez, J., 2013, *Beyond the Low-Cost Business: Rethinking the Business Model*, Palgrave Macmillan.

Fury, A. 2014, *H&M's 10 years of high street cred: The retailer's link-ups with designers such as Alexander Wang have revolutionised the fashion industry*, Fashion, The Independent edn, <http://www.independent.co.uk/life-style/fashion/features/hms-10-years-of-high-street-cred-the-retailers-linkups-with-designers-such-as-alexander-wang-have-revolutionised-the-fashion-industry-9842405.html>.

Gammoh, Bashar S., Voss, Kevin E., 2011, "Brand Alliance Research: In Search of a New Perspective and Directions for Future Research", *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, vol. 5, no. 3, pp. 81-93.

Geiger-Oneto, Stephanie., Gelb, Betsy D., Walker, Doug., Hess, D. James., 2013, "'Buying Status' by choosing or rejecting luxury brands and their counterfeits", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 41, no. 3, pp. 357-372.

Ginman, C., Lundell, C., Turek, C., 2010, *Luxury for the Masses: A study of the H&M Luxury Collaborations with Focus on the Images of the Luxury Designer Brands*, Uppsala University

Goetz, Daniela Maria., Fassnacht, Martin., Rumpf, Katia., 2014, "Extending downward is not always bad: Parent brand evaluations after brand extension to higher and lower price and quality levels", *Journal of Brand Management*, vol. 21, pp. 303-324.

Goodreads 2015, *Quotes about Karl Lagerfeld*. Available: <http://www.goodreads.com/quotes/tag/karl-lagerfeld> [2015, Marzo, 19].

H&M 2015, *About H&M: Campaigns and Designer Collaborations* [2015, Marzo, 19].

H&M 2015, , *About H&M: Sponsorships*. Available: <http://about.hm.com/en/About/facts-about-hm/people-and-history/sponsorships.html> [2015, Marzo, 19].

H&M 2015, , *Our Business Concept* [Homepage of Business Concept], [Online]. Available: <http://about.hm.com/en/About/facts-about-hm/about-hm/business-concept.html><http://www.refworks.com/refworks2/default.aspx?r=references|MainLayout::init#> [2015, Marzo, 19].

H&M 2013, Junio 11, 2013-last update, *Press Release: Isabel Marant brings her French touch to H&M*. Available: <http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en/isabel-marant-brings-her-french-touch-to-hm.html> [2015, Marzo, 19].

H&M 2012, Octubre 24, 2012-last update, *Press Release: Art and dance performance to celebrate Maison Martin Margiela with H&M in New York*. Available: <http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en/MMM-with-HM-Fashion-Event.html> [2015, Marzo, 19].

H&M 2012, Junio 12, 2012-last update, *Press Release: H&M announces an exclusive collaboration with Maison Martin Margiela for Autumn/Winter 2012*.

Available:[http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en\\_gb/Maison\\_Martin\\_Margiela.html](http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en_gb/Maison_Martin_Margiela.html) [2015, Marzo, 19].

H&M 2012, Febrero 18, 2012-last update, *Press Release: The launch of Marni at H&M.* Available: <http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en/The-launch-of-Marni-at-HM.html> [2015, Marzo, 19].

H&M 2011, Junio 21, 2011-last update, *Press Release: Versace to design iconic collection for H&M this autumn.* Available:[http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en\\_us/versace\\_for\\_hm\\_0.html](http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en_us/versace_for_hm_0.html) [2015, Marzo 19, 2015].

H&M 2010, Septiembre 02, 2010-last update, *Press Release: Lanvin to design exclusive collection for H&M this autumn.* Available:[http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en\\_gb/lanvin\\_to\\_design\\_exclusive\\_collection\\_for\\_hm\\_this\\_autumn.html](http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en_gb/lanvin_to_design_exclusive_collection_for_hm_this_autumn.html) [2015, Marzo, 19].

H&M 2009, Diciembre 02, 2009-last update, *Press Release: Fantasy, Magic, Fashion! Sonia Rykiel pour H&M's Unforgettable Paris Party!.* Available:<http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en/461333.html> [2015, Marzo, 19].

H&M 2009, Diciembre 02, 2009-last update, *Press Release: Sonia Rykiel pour H&M.* Available:[http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en/sonia\\_rykiel\\_pour\\_hm.html](http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en/sonia_rykiel_pour_hm.html) [2015, Marzo, 19].

H&M 2006, Octubre 26, 2006-last update, *Press Release: Roberto Cavalli at H&M - the fashion party has started.* Available:[http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/ja\\_jp/roberto\\_cavalli\\_hm0.html](http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/ja_jp/roberto_cavalli_hm0.html) [2015, Marzo, 19].

H&M 2006, Septiembre 14, 2006-last update, *Press Release: Viktor & Rolf for H&M Fall's Fashion Must-Have.* Available:[http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en\\_us/230663.html](http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en_us/230663.html) [2015, Marzo, 19].

H&M 2005, Noviembre 14, 2005-last update, *Press Release: Glitz and Glam at H&M this Christmas.*

Available: [http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en\\_us/glitz\\_and\\_glam\\_at\\_hm\\_this\\_christmas.html](http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en_us/glitz_and_glam_at_hm_this_christmas.html) [2015, Marzo, 19].

H&M 2005, Noviembre 4, 2005-last update, *Press Release: Stella McCartney for H&M in 400 selected stores from November 10*

Available: [http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en/stella\\_mccartney\\_for\\_hm\\_in\\_400\\_selected\\_stores\\_from\\_november\\_10.html](http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/en/stella_mccartney_for_hm_in_400_selected_stores_from_november_10.html) [2015, Marzo, 19].

H&M 2004, Septiembre 17, 2004-last update, *Press Release: High fashion profile at H&M this Autumn.*

Available: [http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/ja\\_jp/high\\_fashion\\_profile\\_at\\_hm\\_this\\_autumn.html](http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/ja_jp/high_fashion_profile_at_hm_this_autumn.html) [2015, Marzo, 19].

H&M 2004, Junio 21, 2004-last update, *Press Release: Karl Lagerfeld and H&M.*

Available: [http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/de\\_de/karl\\_lagerfeld\\_and\\_hm.html](http://about.hm.com/en/news/newsroom/news.html/de_de/karl_lagerfeld_and_hm.html) [2015, Marzo, 19].

Halzack, S. 2015, Febrero 5, 2015-last update, *Michael Kors handbags are everywhere - and that's a problem for the brand.*

Available: <http://www.washingtonpost.com/news/business/wp/2015/02/05/michael-kors-handbags-are-everywhere-and-thats-a-problem/> [2015, Febrero 10, 2015].

Helmig, Bernd., Huber, Jan-Alexander., Leeflang, Peter S.H. 2008, "Co-Branding: The State of the Art", *University of Fribourg Marketing Working Paper*, vol. 60, pp. 359-377.

Henrik Ugglå., M.L. 2012, "Portfolio Strategy for Luxury Partner Brands", *Strategic Guidelines*, .

Hillyer, Clayton., Tikoo, Surinder. 1995, "Effect of Co-Branding on Consumer Product Evaluations", *Advances in Consumer Research*, vol. 22, no. Frank R. Kardes and Mita Suján, Provo, UT: Association for Consumer Research, pp. 123-127.

Jimmy Choo 2015, , *Company Profile* [Homepage of About Us], [Online]. Available: <http://row.jimmychoo.com/en/about-demandware/about-us.html> [2015, Marzo, 19].

Kapferer, J.-N., Bastien, V. (ed) 2009, *The Luxury Strategy*, Kogan Page, London.

Kapferer, J.-N., Bastien, V. 2009, "The specificity of luxury management: Turning marketing upside down'", *The Journal of Brand Management*, vol. 16, no. 5-9, pp. 311-322.

Keller, K.L. 2003, *Strategic management: Building, measuring, and managing brand equity*, Prentice Hall. Segunda edn, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Keller, K.L. 1997, *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Primera edn, Prentice Hall.

Kelting, Katie., Hamilton Rice, Dan., 2013, "Should We Hire David Beckham to Endorse our Brand? Contextual Interference and Consumer Memory for Brands in a Celebrity's Endorsement Portfolio", *Psychology & Marketing*, vol. 30, no. 7, pp. 602-613.

Kilcooley-O'Halloran, S. 2014, "Why H&M chose Wang", *Vogue*, [Online], , pp. Marzo 10, 2015. Available from: <http://www.vogue.co.uk/news/2014/11/06/margareta-van-den-bosch-hm-creative-advisor-interview-alexander-wang>. [19 Marzo 2015].

Kotler, Philip., Armstrong, Gary., 2009, *Principles of Marketing*, decimotercera edn, Prentice Hall.

Kotler, Philip., Keller, Kevin Lane., Brady, Mairead., Goodman, Malcolm., Hansen, Torben., 2009, *Marketing Management: First European Edition*, Primera edn, Pearson Prentice Hall.

Laroche, Michel., Ueltschy, Linda C., Abe, Shuzo., Cleveland, Mark., Yannopoulos, Peter P., 2004, "Service Quality Perceptions and Customer Satisfaction: Evaluating the Role of Culture", *Journal of International Marketing: Fall 2004*, vol. 12, no. 3, pp. 58-85.

Leuthesser, L., Kohli, C., Suri, R. 2003, "2+2=5? A framework for using co-branding to leverage a brand", *Journal of Brand Management*, vol. 11, no. 1, pp. 35-47.

Milligan, L. 2009, Junio 17, 2009-last update, *Jimmy Choo for H&M*. Available: <http://www.vogue.co.uk/news/2009/06/17/jimmy-choo-collaborates-with-handm>[2015, Marzo, 19].

Muroma, M., and Saari, H., 1996, "Fit as a determinant of success ", *Marketing for Expanding Europe*, , pp. 1953-1963.

Nunes, Paul F., Dull, Stephen F., Lynch, Patrick D. 2003, *When two brands are better than one*, Accenture: Customer Relationship Management, [http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/outlook\\_crm.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/outlook_crm.pdf).

O.Crofton, Stephanie., Dopico, G. Luis., 2007, "Zara-Inditext and the Growth of Fast Fashion", *Essays in Economic & Business History*, vol. 25.

Okonkwo, U. 2007, *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques*, Primera edn, Palgrave MacMillan.

Phillips, Barbara J., McQuarrie, Edward F., Griffin, W. Glenn., 2014, "The face of the Brand: how art directors understand visual brand identity ", *Journal of Advertising*, vol. 43, no. N° 4, pp. 318-332.

Pitta, Dennis A., Katsanis, Lea Prevel., 1995, "Understanding brand equity for successful brand extension", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 12, no. 4, pp. 51-64.

Sanchez, K. 2014, Octubre 16, 2014-last update, *Alexander Wang talks about the inspiration for his H&M collaboration, and keeping it under wraps*. Available: <http://www.complex.com/style/2014/10/alexander-wang-talks-hm-collaboration> [2015, Marzo, 19].

Simonin, Bernard L., Ruth, Julie 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*, vol. 35, no. 1, pp. 30-42.

Spiggle, Susan., Nguyen, Hang T., Caravella, Mary., 2012, "More Than Fit: Brand Extension Authenticity", *Journal of Marketing Research*, vol. 49, no. 6, pp. 967-983.

Temporal, P. 2010, *Advanced brand management: managing brands in a changing world*, Segunda edn, John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd, 2010., Singapore.

The Fashion Spot 2005, Abril 29, 2005-last update, *Elio Fiorucci for H&M*. Available: <http://forums.thefashionspot.com/f60/elio-fiorucci-h-m-25757.html> [2015, Marzo, 19].

Truong, Y., McColl, R., Kitchen, P. 2009, "New Luxury Brand Positioning", *Brand Management*, vol. 16, no. no. 5/6, pp. 375-382.

Ugla, H. 2006, "The corporate brand association base: A conceptual model for the creation of inclusive brand architecture", *European Journal of Marketing*, vol. 40, no. 7/8, pp. 785-802.

Ugla, H. 2004, "The brand association base: A conceptual model for strategically leveraging brand equity", *The Journal of Brand Management*, vol. 12, no. 2, pp. 105-123.

Ugla, H., Åsberg, P. 2010, "A Psycho-Semiotic Research Agenda for Strategic Brand Alliances", *The Indian Journal Of Brand Management*, , no. Mayo-Junio, pp. 1-13.

Ugla, H. 2010, "The Semiotics of Luxury Partner Brands", vol. 19, pp. 186-192.

Ugla, Henrik., Lashgari, Maryam., 2012, "Portfolio Strategy for Luxury Partner Brands: Strategic Guidelines", *Journal of Brand Management*, vol. 9, no. 2, pp. 18-28.

Vigneron, Franck., Johnson, Lester W., 1999, "A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior", *Academy of Marketing Science Review*, vol. 1999, no. 1.

Wettergren, J., 2010, "The H&M Designer Collaborations Have Inspired Consumers and the Fashion Industry at Large in the Past, but Does the Phenomenon Have a Future as Well?" An Explanatory Study Concerning the Future Development of the H&M Designer Collaborations, 1st edn, Amsterdam Fashion Institute.

Wheeler, A. 2012, *Designing Brand Identity: An Essential Guide for the Whole Branding Team*, Cuarta edn, Wiley.

Williamson, M. 2013, Junio 6, 2013-last update, *Issue 597: Throwback H&M Collaboration 2009*. Available: <http://www.matthewwilliamson.com/mw-daily/429/h-and-m-collaboration-2009> [2015, Marzo 19, 2015].