



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Bachelor in Global Communication / Grado en
Comunicación Internacional
Trabajo Fin de Grado

Cobranding: cómo crear valor, un estudio de caso sobre la industria de la moda

Potencial y viabilidad del cobranding en la industria de la moda para responder a las nuevas tendencias del sector: moda *athleisure* y sostenibilidad

Estudiante: Andrea Taulero de Manuel

Director: Pedro Palencia Alacid

Madrid, 7 mayo 2021

Índice

1. Introducción.....	1
2. Finalidad y motivos.....	2
3. Estado de la cuestión	4
4. Marco teórico	7
4.1. Dimensiones de la gestión de marca	7
4.2. Cobranding como estrategia de marketing.....	9
4.2.1. Diferencias entre cobranding y otras estrategias de marketing.....	9
4.2.2. Tipos de cobranding.....	10
4.2.3. Objetivos del cobranding	11
4.2.4. Influencia del cobranding en la intención de compra.....	12
5. Objetivos y Metodología	13
5.1. Objetivos y preguntas.....	13
5.2. Metodología del trabajo.....	15
6. Análisis y discusión	16
6.2. Claves estratégicas del cobranding	16
6.2.1. Creación de valor.....	16
6.2.2. Estrategias de cobranding.....	18
6.2.3. Factores de éxito en el cobranding.....	19
6.2.4. Cobranding en el sector de la moda	21
6.3. Análisis del sector de la moda	24
6.3.1. Tendencia <i>Athleisure</i>	24
6.3.2. Sostenibilidad.....	25
6.4. Análisis de la estrategia cobranding en el caso de estudio	27
6.4.1. Caso de estudio: Adidas by Stella McCartney	27
6.4.2. Caso de estudio: H&M y Erdem Moralioglu	32
7. Conclusiones y propuestas.....	34
7.2. Propuesta: Levi's y Lululemon	36
8. Anexo I: Glosario	41
9. Anexo II: Figuras	42
10. Anexo III: Imágenes	47
11. Anexo IV: Levi's y Lululemon en imágenes.....	51
12. Referencias	52

1. Introducción

Este último año ha estado fuertemente marcado por la pandemia del coronavirus (Covid-19). Todas las personas han sufrido las graves consecuencias empujadas por la crisis sanitaria. Muchas de ellas sin trabajo y encerradas en casa, se han visto inmersas en un año de desesperación. De la misma manera, el mercado mundial y todas sus industrias han sufrido dificultades para su prosperidad.

En especial, este año pasará a la historia como uno de los más difíciles para la industria de la moda. De hecho, según un informe de McKinsey, los beneficios de la industria global de la moda se esperan que decrezcan un 93% en 2020 ([Figura 1 Anexo II](#)) (McKinsey & Company, 2020). No solo hemos presenciado un descenso en las ventas, sino también cambios en los comportamientos de los consumidores. Es evidente que la pandemia ha provocado una crisis humanitaria, pero cada vez más estamos sufriendo las consecuencias de una grave crisis económica. Como en otros muchos sectores, este escenario plantea un reto sin precedentes y esto se traduce en una atmósfera donde inevitablemente la competitividad crecerá mucho más que en 2019.

Sin embargo, el cambiante panorama también ha creado impulso para algunas tendencias que ya tenían fuerza en 2019, especialmente la moda deportiva y la preocupación por la sostenibilidad. Por lo tanto, a pesar del fuerte impacto económico, algunas empresas de moda están desarrollando nuevas formas de competir.

Hoy en día la gran mayoría de las sociedades se encuentran inmersas en el mundo del consumismo. Este enfoque también es compartido por las grandes empresas que luchan por posicionarse favorablemente en los mercados. Sin embargo, cada vez es más difícil ganar esa diferenciación, por lo que las empresas intentan buscar e implementar nuevas estrategias a través de un cambio en el enfoque de las estrategias, de *product oriented* a *market oriented*. Por un lado, las primeras se centran en su producto y en las habilidades, conocimientos y sistemas que apoyan ese producto. Por el contrario, una empresa *market oriented* es aquella que organiza sus actividades, productos y servicios en torno a los deseos y necesidades de sus clientes. Es decir, las empresas sitúan en el centro a sus clientes y les otorgan, por tanto, una mayor atención respecto a sus gustos y preferencias. El gran cambio hacia la orientación de mercado ha llevado a intensificar la investigación de marcas y a

diseñar cuidadosamente las gamas de productos para satisfacer las preferencias de los clientes (Business Case Studies, 2019).

En este escenario, el cobranding, ha adquirido una especial fuerza en el ámbito de gestión de marca. Esta estrategia ocurre cuando una empresa se asocia de forma complementaria con otra para ofrecer nuevos productos innovadores de los que ambas marcas se benefician (Singh, et al., 2014). De este modo, cobranding combina las competencias y reputaciones de dos marcas colaboradoras para crear un nuevo producto que puede dar lugar a respuestas más positivas que si se comercializara con un único nombre. Esta estrategia puede ayudar a ampliar el alcance, la notoriedad y el potencial de las ventas al captar los posibles consumidores de cada marca.

El sector de secundario y en especial la industria de la moda, es un ejemplo exponencial de cómo numerosas marcas se han aventurado en el cobranding. No obstante, otras muchas industrias han recurrido también a esta estrategia. Desde bienes de consumo duradero, como Senseo, una cafetera de Philips and Douwe Egberts; automóviles como el camión F250 Super Duty, una pick-up de Ford y Harley-Davidson; hasta productos de consumo como el chocolate Milka y Oreo. Cuando se trata de colaboraciones en el ámbito de la moda, son principalmente iniciadas por la marca de *fast-fashion*, que busca una marca de lujo para cooperar en la producción de una minicolección, que puede incluir la creación tanto de ropa como de accesorios (siendo H&M uno de los casos más notorios) (Eiras y Azevedo, 2019). Aunque también son los casos en los que dos marcas de lujo se unen como fue BMW y Louis Vuitton.

Por todo ello, el cobranding suscita un interés para el mundo de los negocios y el marketing como respuesta a todas las oportunidades que puede suponer la pandemia para la industria de la moda.

2. Finalidad y motivos

Ante este creciente fenómeno, el presente trabajo propone estudiar la viabilidad cobranding como respuesta a las nuevas tendencias de la industria de la moda. Estas tendencias serán analizadas posteriormente y se resumen en dos principalmente:

1. Moda *athleisure* implantándose como forma de vida en la mayoría de las sociedades.
2. La sostenibilidad de la industria en particular.

Por consiguiente, vale la pena preguntarse cuál será el rumbo que las empresas de este sector tomen para ayudar a su diferenciación. Así, el objetivo del presente trabajo será analizar cuáles son las prácticas óptimas en un cobranding a través del estudio de un caso que combina *athleisure* y sostenibilidad. De este modo, se podrá analizar si esta estrategia es válida para hacer frente a las nuevas tendencias y así, proponer un nuevo caso de estudio cobranding.

Por lo tanto, la finalidad del trabajo será, en primer lugar, conocer la literatura existente alrededor de la estrategia de cobranding. Esto es, entender los tipos de cobranding, sus objetivos y cómo influye en la decisión de compra. En segundo lugar, analizaremos las claves estratégicas del cobranding, con un enfoque especial en la creación de valor como mecanismo para conseguir los objetivos del cobranding previamente expuestos. Asimismo, se analizarán qué factores influyen para conseguir resultados exitosos.

En tercer lugar, se examinará en profundidad la industria de la moda (tendencia *athleisure* y la sostenibilidad) con el fin de poder comprender su influencia en los consumidores. Seguidamente, se analizará, por un lado, un caso de estudio de cobranding que combina estas dos tendencias (Adidas by Stella McCartney) y, por otro lado, un cobranding fallido (H&M y Erdem Moralioglu). La finalidad de este estudio será poder aplicar los aspectos más relevantes del análisis del cobranding a casos reales. Además, también nos ayudará a extraer conclusiones sobre cómo realizar una buena estrategia.

Finalmente, el presente trabajo concluirá con las buenas prácticas que toda empresa podría seguir si quisiese usar dicha estrategia de marketing para hacer frente a las nuevas tendencias del sector de la moda. De esta manera, el trabajo finalizará con la propuesta de un caso de estudio inventado de cobranding entre dos marcas: Levi's y Lululemon.

El motivo que me ha llevado a elegir este tema es mi interés por la gestión de la marca y, en especial, el marketing internacional. Además, he elegido el sector de la moda porque siempre me ha parecido un sector muy dinámico y relevante en la sociedad. Este interés por conocer las nuevas tendencias, diseñadores y entramados de la industria me ha facilitado mucho la fase de investigación. Asimismo, desde pequeña me ha gustado leer revistas, como Vogue Business, sobre la industria de la moda y su gestión empresarial. En un futuro no descartaría poder trabajar en este preciso sector.

3. Estado de la cuestión

Para la industria de la moda 2020 ha sido el año en el que todo ha cambiado. La pandemia de coronavirus revolucionó a todo el mundo y el sector sufrió el peor año de su historia, con casi tres cuartas partes de las empresas cotizadas en bolsa perdiendo dinero. De hecho, según el análisis del Índice Global de la Moda de McKinsey, las empresas de moda registrarán un descenso aproximado del 90% en sus beneficios económicos en 2020, tras un aumento del 4% en 2019 (McKinsey & Company, 2020). El comportamiento de los consumidores cambió, las cadenas de suministros se vieron interrumpidas, y el año acabó con muchos países sumidos en una segunda ola de contagios. Un 2020 que ha paralizado el mundo y nos ha dejado en busca de nuevas alternativas y oportunidades para reiniciar tanto la vida, como los negocios.

Como resultado de esta situación, es indudable que la manera que tenemos de percibir la moda ha cambiado. Con fronteras cerradas, ciudades enteras paradas, el ocio cerrado y el teletrabajo, la gente ha preferido la ropa práctica y cómoda a la ropa de trabajo más formal, lo que se conoce como *athleisure*. *Athleisure* es una contracción de las palabras *athletic* (atlético) y *leisure* (ocio) y que refiere a la ropa deportiva que la gente puede llevar en entornos no deportivos. Esta tendencia de moda está caracterizada por ropa atlética que es a la vez cómoda y estéticamente atractiva, lo que supone importantes oportunidades para inversores en este sector (Cambridge Dictionary, s.f.). La moda *athleisure* surgió a partir del uso dinámico del pantalón de yoga. Aunque en un inicio, los pantalones de yoga se diseñaron para el gimnasio, su comodidad y su aspecto sencillo hicieron que las mujeres empezaran a utilizarlos en entornos tanto casuales como formales. Pronto, esta tendencia también se extendió a la ropa masculina. Dentro de esta línea se incluye ropa como *leggings*, pantalones de deporte, zapatillas, sudaderas, entre otros.

Al igual que con muchos de los temas que han dominado los mercados de consumo en los últimos meses, el covid-19 ha actuado como un acelerador. Incluso antes de 2020, en medio de un apetito creciente por prendas cómodas y centradas en el deporte, el segmento del *athleisure* crecía rápidamente. La ropa y el calzado deportivos crecieron un 3,6% y un 5,5% respectivamente entre 2014 y 2019, mientras que otros segmentos de ropa se mantuvieron prácticamente planos (Becker et al., 2021). Como consecuencia de esta tendencia ascendente, junto con las consecuencias de la pandemia, el sector experimentará un declive.

Se prevé que, si se aplicaran nuevos cierres y persisten las restricciones a los viajes, las ventas de lujo en Europa podrían caer hasta un 40% y sólo recuperarían su nivel anterior a la crisis en el tercer trimestre de 2023 (McKinsey & Company, 2020). De cara al futuro, dado que la demanda va a continuar escasa en 2021, las empresas de moda deberían centrar sus esfuerzos en reflejar este cambio en la oferta de sus productos, manteniéndose fieles a su identidad de marca.

Por otro lado, el cambio climático a dado lugar a una creciente preocupación por el medio ambiente. La pandemia también nos ha mostrado la necesidad de construir una sociedad más justa y verde. Siempre se ha dicho en el mundo de la moda que “menos es más” incluso si nos referimos a nuestro planeta. Cuanto menos impacto tengamos en el medioambiente, más beneficios obtendremos. De este modo, generaciones más jóvenes han creado una conciencia sobre la sostenibilidad y el cuidado del planeta. En este contexto, la industria de la moda juega un importante papel para hacer frente a estos desafíos ya que se sitúa como la segunda más contaminante de todo el planeta, detrás de la del petróleo (Charpail, 2017). Asimismo, la industria representa el 10% de las emisiones mundiales de carbono y casi un 20% de aguas residuales (Ro, 2020).

De esta manera, el 2020 ha estado marcado no sólo por el Covid-19, sino por los esfuerzos de la industria de la moda en convertirse más verde. Ahora más que nunca, la palabra “sostenibilidad” está presente en la industria. En los últimos 5 años, grandes empresas, como Inditex, han doblado las referencias a la sostenibilidad en los informes anuales (Business of Fashion, 2021). Según un informe de KPMG, la característica principal que define la moda sostenible es la alta calidad y la durabilidad de los productos, seguida de un proceso de producción libre de contaminación que no utilice sustancias químicas peligrosas. Además, las prácticas éticas y de trabajo justo se consideran un componente importante de la moda sostenible (KPMG, 2019).

Recientemente, en 2019, el presidente de Francia, Emmanuel Macron junto con el CEO de Kering, François-Henri Pinault, y 32 empresas del sector firmaron un histórico pacto llamado [Pacto de la Moda del G7](#). Empresas importantes en el sector, Nike, H&M, Inditex, Chanel, y todas las que engloba Kering (Gucci, Yves Saint Laurent, Balenciaga, entre otras), se comprometieron a promover objetivos sostenibles en tres ejes principales: cambio climático, biodiversidad y protección del océano. Algunos de estos objetivos son alcanzar

las cero emisiones de carbono en 2050 y la eliminación de la contaminación por microfibras en el lavado de materiales sintéticos (Glendinning, 2019).

De este modo, la sostenibilidad se ha convertido en un *must-have* en la industria de la moda, sobretodo para las generaciones más jóvenes que se preocupan por el planeta que en un futuro tendrán que habitar. De este modo, la generación Z considera que la lealtad a una marca depende de la sostenibilidad de esa marca. Las tendencias de estos consumidores también transformarán los modelos de negocio a unos basados en economía circular y en un futuro tendrán exigencias completamente nuevas en cuanto a lo que significa ser una marca sostenible de principio a fin (Granskog et al., 2021). Como respuesta a este cambio, las empresas están aumentando sus esfuerzos. Por ejemplo, marcas como Timberland o los grandes almacenes británicos Selfridges han presentado ambiciosos objetivos para la reducción del impacto de sus negocios a lo largo de toda la cadena de valor. (McKinsey & Company, 2020). Por lo tanto, pequeñas y grandes empresas están involucradas en la creación de estrategias para reducir el gasto y hacer un uso más eficiente de los recursos.

A grandes rasgos, la sostenibilidad en el mundo de la moda incluye seis áreas de acción relevantes: la transparencia, las emisiones de carbono, las aguas residuales y químicos, los materiales, los derechos de los trabajadores y los residuos. La industria de la moda es sistemáticamente opaca porque el modelo de negocio se basa en largas y complejas cadenas de valor, lo que facilita que abusos a los derechos humanos pasen desapercibidos. También la opacidad es un gran obstáculo para establecer el alcance del impacto medioambiental o evaluar los esfuerzos de las empresas para reducirlo (Business of Fashion, 2021).

Por otro lado, es difícil determinar la magnitud de las emisiones de gases de efecto invernadero, pero las estimaciones oscilan entre el 4% y el 10% del total mundial (Berg et al., 2020). Además, la industria tiene un gran impacto en el suministro mundial de agua es a causa de las grandes explotaciones de algodón y los productos químicos. Por otro lado, el sistema de moda globalizado ha creado cadenas de suministro desiguales, plagadas de abusos laborales como: malos salarios, condiciones de inseguridad mortales, trabajo infantil y esclavitud moderna. Finalmente, el auge del *fast-fashion* ha llevado a una sobreproducción, y por tanto a toneladas de ropa sin usar (Business of Fashion, 2021).

En resumen, estas dos tendencias van a transformar la industria de la moda y las empresas del sector tienen que estar preparadas para hacerlas frente. La necesidad de llevar ropa cómoda y a la vez sofisticada supone un gran reto para aquellas marcas que no cuentan con gran presencia en el sector deportivo. Asimismo, la conciencia de la sociedad sobre cómo la moda no está a la altura de las ambiciones para operar de forma más sostenible supone otro gran desafío. Por lo tanto, los dos retos juntos han supuesto un gran cambio en las actitudes y sentimientos de los consumidores que las empresas deberán transformar en oportunidades.

4. Marco teórico

4.1. Dimensiones de la gestión de marca

Para comprender con claridad la estrategia de cobranding, es fundamental primero conocer cuáles son las dimensiones que engloban la gestión de la marca. De este modo, el objetivo principal de este capítulo es proporcionar un mayor entendimiento de la terminología que nos ayudará a analizar después las claves estratégicas del cobranding.

Valor de marca (Brand equity y Brand Value)

Una marca representa todo lo que un producto o servicio significa para los consumidores. Como tal, las marcas son activos valiosos para una empresa. Un antiguo CEO de McDonald's declaró: *"Si todos los activos que poseemos, todos los edificios y todos los equipos fueran destruidos en una terrible catástrofe natural, podríamos pedir prestado todo el dinero para sustituirlos muy rápidamente debido al valor de nuestra marca... La marca es más valiosa que la totalidad de estos activos"* (Kotler y Armstrong, 2017, p.68). Las marcas son elementos clave en las relaciones entre las empresas y sus consumidores. Representan las percepciones y sentimientos de los consumidores sobre un producto y su rendimiento, es decir, existe en la mente de los consumidores.

Una marca poderosa tiene por consiguiente un alto valor de marca (*Brand equity*). El valor de la marca es el efecto diferencial que tiene el conocimiento del nombre de la marca en la respuesta de los clientes al producto y su comercialización (Kotler y Armstrong, 2017). Una marca tiene un valor de marca positivo cuando los consumidores reaccionan más favorablemente a ella que a una versión genérica o sin marca del mismo producto. Por tanto, el valor de marca deriva de los sentimientos que tienen los consumidores al pensar en esa

marca en concreto. Una marca con un alto valor de marca es un activo muy valioso. En este sentido, el valor de marca (*brand value*) es el valor financiero total de una marca.

Según David Aaker, *brand equity* está compuesto de cinco dimensiones: fidelidad a la marca, conocimiento de la marca y los símbolos, calidad percibida, un conjunto de asociaciones hacia la marca y finalmente, otros activos de marca propia como patentes o marcas registradas. Estas dimensiones generalmente añaden o quitan valor para los consumidores. En este sentido, les ayudan a interpretar, procesar y almacenar grandes cantidades de información sobre productos y marcas. Además, pueden afectar a la confianza de los clientes en la decisión de compra (debido a una experiencia pasada o familiaridad con la marca y sus características). Más importante aún es el hecho de que tanto la calidad percibida como las asociaciones de marca pueden aumentar la satisfacción de los clientes con la experiencia de uso del determinado producto (Aaker, 1991).

Imagen de marca

Una asociación de marca es cualquier imagen o pensamiento que permanece en la memoria sobre una determinada marca. Por ejemplo, McDonald's puede estar asociado a un personaje como el de Ronald McDonald, a un segmento de consumidores como los niños, a un sentimiento como puede ser la diversión, a un estilo de vida, etc. La asociación no solo existe, sino que además tiene poder. El vínculo con una marca será más fuerte, cuando se base en muchas experiencias, en lugar de pocas. También será más fuerte cuando se apoye en una red de otros vínculos. Así, si el vínculo entre los niños y McDonald's se basara únicamente en algunos anuncios en los que aparecen niños, sería mucho más débil que si el vínculo implicara una compleja red mental que incluyera experiencias de fiestas de cumpleaños en McDonald's, juegos de McDonald's y muñecos y juguetes (Aaker, 1991).

Partiendo de esta base, se considera que la imagen de marca es un conjunto de asociaciones, normalmente organizadas de manera que tienen significado. (Aaker, 1991). Implica la percepción de la marca en la mente de los clientes. Es un conjunto de creencias, ideas y impresiones que un cliente tiene con relación a una determinada marca. Cabe destacar que la imagen de marca se desarrolla con el tiempo y, además, transmite el carácter del producto de manera diferencial a la de sus competidores. En este sentido, también es importante distinguir la imagen de marca con la identidad de marca. La identidad de la marca es la forma en que la empresa se presenta a los clientes (Pahwa, 2021).

Cultura de marca

La cultura de marca puede ser definida como el ADN inherente a la marca. Este concepto se identifica con los valores que gobiernan cada experiencia, expresión e interacción con los clientes, empleados y otros *stakeholders* de la compañía.

La cultura está formulada y definida por la empresa en la que los empleados encarnan los valores fundamentales de la marca para resolver los problemas de los clientes, tomar decisiones estratégicas y fructíferas, así como ofrecer una experiencia de alta calidad y de marca al cliente en el exterior. Tener una cultura de marca fuerte tiene muchos beneficios. La empresa que tiene una cultura de marca fructífera y bien equilibrada crea los futuros líderes de la industria, ya que sus empleados están emocional y estratégicamente comprometidos con todas y cada una de las operaciones comerciales de la empresa (Bhasin, 2019).

4.2. Cobranding como estrategia de marketing

4.2.1. Diferencias entre cobranding y otras estrategias de marketing

Para poder definir mejor qué es el cobranding, es fundamental saber distinguirlo de otras estrategias de marketing como son la alianza de marca, el patrocinio, o la copromoción/publicidad.

En primer lugar, la alianza de marca pretende aprovechar las asociaciones de las marcas y así mejorar la imagen. La intención detrás de esta estrategia es combinar la identidad de marca de una empresa con la de su aliado para así ganar posición en el mercado y tener una nueva ventaja competitiva (Besharat y Langan, 2013). Una alianza de marca involucra un bajo nivel de creación. Es decir, únicamente estaría destinada a incrementar el conocimiento de una marca y no lleva a la creación de un nuevo producto, como si sucede en el cobranding.

Por otro lado, la diferencia entre copromoción y cobranding radica en la relación a largo plazo que se establece para la creación de un nuevo producto en este último. Por el contrario, la copromoción no incluye nuevos productos sino una alianza corta en el tiempo para promover los ya existentes. Finalmente, el cobranding no es un patrocinio o una estrategia de marketing con una causa específica. Las marcas si pueden tener intención de

unirse para mejorar su notoriedad y reputación, pero el patrocinio suele estar marcado por una transacción monetaria a cambio de ese beneficio (Besharat y Langan, 2013).

4.2.2. Tipos de cobranding

El cobranding es una estrategia que implica la unión de dos marcas para lanzar un nuevo producto (Monga y Lau-Gesk, 2007) (Ahn et al., 2009). Sin embargo, si atendemos a la novedad del producto en cuestión, podemos distinguir varios tipos de cobranding. Así, no es lo mismo un ordenador de Acer con el logotipo de Ferrari, que un nuevo complemento nutricional desarrollado por L'Oreal y Nestlé. Por consiguiente, encontramos los siguientes tipos de cobranding: productos simbólicos de cobranding, cobranding de ingrediente y híbridos de cobranding o *composite cobranding*. Dentro de esta distinción, hay que destacar el carácter innovador del cobranding híbrido, frente a al simbólico, puesto que suponen la creación de un producto totalmente nuevo (Bouten, 2010).

Un gran número de estrategias cobranding suelen ser simbólicos. Un producto de cobranding simbólico es un producto ya existente con una segunda marca que actúa como signo visible de los atributos intangibles del producto. Por tanto, la segunda marca añade valor y refleja aspectos no percibidos. Por ejemplo, una edición especial de coche Peugeot y Roland Garros ([Imagen 1 del Anexo III](#)). Una posible explicación para el gran número de productos simbólicos de cobranding yace en que las marcas se centran en atraer a consumidores a través del valor añadido. De esta manera, si una marca carece de valor, puede conseguirlo con la alianza a una marca más fuerte y mejor posicionada que modifica los atributos existentes para crear un nuevo interés y dinamizar la marca (Aaker, 2004). Esta estrategia se usa normalmente para atraer a un grupo objetivo específico. A través de esta unión se consigue diferenciar el producto de otros semejantes en el mercado.

Respecto al segundo tipo, un producto de marca con ingrediente es un producto con un componente de marca que añade un beneficio funcional (Moore, 2003). Además, el componente de marca debe representar una parte sustancial del valor del producto total. Por lo tanto, mientras que los productos de cobranding simbólicos añaden valor inmaterial a un producto ya existente, los productos de ingrediente añaden valor material. Algunos ejemplos son las zapatillas de Adidas con fibras Gore Tex resistentes al agua o patatas Lays con sabor a ketchup Heinz. La segunda marca añade un atributo particular a un producto de marca y crea un punto de diferenciación que hace que el producto parezca superior

(Desai y Keller, 2002). Una de las principales ventajas de esta estrategia es que refuerza la credibilidad de un atributo dentro de un producto de una marca gracias a la presencia de una segunda marca. Por ejemplo, las patatas podrían tener mejor sabor gracias a la presencia de Heinz. Esta ventaja es especialmente útil cuando la segunda marca tiene una imagen positiva, normalmente en relación con la calidad del producto.

Finalmente, encontramos los híbridos de cobranding. Este tipo de estrategia se centra en la creación de un producto totalmente nuevo que combina dos categorías diferentes. Este proceso otorga a las marcas la posibilidad de crear nuevos productos que combinan dos tecnologías. En esta categoría, la innovación es una pieza clave, ya que lo atractivo de los productos híbridos de cobranding es que se presentan como algo innovador en el mercado. Un ejemplo son las pastillas *anti-aging* de Davitamon y Biodermal. Además, el diseño visual de un nuevo producto híbrido suele ser una combinación de las propiedades visuales de las dos categorías de productos anteriormente independientes. Gracias a esta combinación de propiedades, el diseño visual de un híbrido suele ser algo desconocido para los consumidores (Bouten, 2010).

4.2.3. Objetivos del cobranding

Con el paso del tiempo, el cobranding se ha convertido en una herramienta idónea para potenciar la imagen de marca. De esta manera, podemos encontrar tres objetivos principales, aunque existen muchos otros: Aumentar la conciencia de marca, mejorar la imagen de marca y llegar a un mayor público. Por lo general, las empresas no persiguen un objetivo en concreto, sino que muchas veces es una combinación de estos tres.

El cobranding persigue aumentar la conciencia de marca. De esta manera, empresas poco conocidas consiguen posicionarse favorablemente en el mercado (Voss y Tansuhaj, 1999). Cuando una marca se asocia con otra que goza de un gran reconocimiento, el resultado tiende a ser positivo ya que se da a conocer al público de la mano de una gran marca. Según Oeppen y Jamal (2014), una marca que utiliza muchos cobrandings como estrategia de marketing es capaz de incrementar la conciencia de marca. Supreme es un ejemplo claro de cómo a través de sus colaboraciones con Louis Vuitton, The North Face o incluso Nike se posicionó favorablemente en la industria. Gracias a estos cobrandings, Supreme consiguió incrementar su conciencia de marca y ser más atractiva (Oeppen y Jamal, 2014).

Por otro lado, las marcas buscan mejorar su imagen, potenciarla o cambiarla a través del cobranding. Este objetivo suele ser muy importante a la hora de iniciar la estrategia. Por ejemplo, en una alianza entre una marca de *fast fashion* y lujo las asociaciones que existen alrededor de la marca de lujo (buena calidad, exclusividad...) también se transfieren por medio del cobranding a la otra marca. Así, esta estrategia favorece la mejora de la imagen percibida (Oeppen y Jamal, 2014).

Finalmente, el cobranding tiene el potencial de expandir su mercado y llegar a más clientes. Iniciar esta estrategia significa que, o bien porque quieren entrar en nuevos mercados, como es el caso de Philips en la industria del café gracias a la cafetera Senseo; o bien porque quieren llegar a más público dentro de una misma industria, que sin cobranding, será difícil alcanzar. De esta manera, el cobranding elimina las barreras de acceso a nuevos mercados y ofrece oportunidades (Oeppen y Jamal, 2014).

El fin último de estos tres objetivos es conseguir aportar valor a la marca. Como más tarde se explicará en el análisis, el intercambio de valores a través del cobranding es un mecanismo muy común para lograr los objetivos establecidos.

4.2.4. Influencia del cobranding en la intención de compra

La intención de compra se define como la combinación del interés del cliente por el producto y la posibilidad de comprar ese producto o servicio (Kim y Ko, 2012). La evaluación de las marcas se hace desde una perspectiva racional y no racional. En el nivel racional, el comprador potencial analiza los resultados positivos y negativos de la adquisición de ese producto de cobranding. Por el contrario, en un nivel no racional se recurre a experiencias pasadas o creencias, es decir, cualquier estímulo emocional (Dmitrievskiy, 2015).

Así pues, existen cinco dimensiones principales en el proceso de toma de decisiones de los consumidores: reconocimiento del problema, búsqueda de información, evaluación de alternativas, elección del producto (Solomon et al., 2021). Sin embargo, al referirse al cobranding, la primera dimensión (reconocimiento del problema) es remplazada por reconocimiento de oportunidad porque existe un deseo más que una necesidad por adquirir el nuevo objeto. El deseo por comprar un nuevo producto de cobranding, aunque no sea necesario, está reaccionado con el nivel no racional ya que el consumidor entiende que, al adquirir ese objeto, por ejemplo, una camiseta de Louis Vuitton y Supreme, puede aumentar su posición social debido a la excelente calidad del producto y singularidad. En

otras palabras, los consumidores reconocen una oportunidad a la hora de comprar un objeto de cobranding que influye en su decisión de compra (Bouten, 2010).

La intención de compra también está influenciada por la imagen que transmite la marca a través de la calidad percibida del nuevo objeto. De esta manera, la marca que está asociada a una mayor calidad transferirá esa percepción al nuevo objeto y la marca con una imagen más débil es beneficiada. Por ejemplo, cuando una marca desconocida se asocia con otra que cuenta con una gran reputación, los consumidores asumen que la marca que antes desconocían ahora goza de un mayor reconocimiento y, por tanto, el nuevo producto tiene una buena calidad. Según Washburn et al (2000), también los sentimientos juegan un papel importante en las asociaciones. La gente tiende a asociar sus percepciones y emociones sobre una marca bien establecida en el mercado con la otra segunda (Washburn et al, 2000). Las asociaciones previas que tienen el consumidor sobre las dos marcas influyen en la decisión de compra del nuevo producto de cobranding. Por esta razón, normalmente las marcas desconocidas aprovechan más esta ventaja, ya que, en la mente de los consumidores, aún no existe ninguna imagen. Al asociarse con una marca bien posicionada, no solo se aseguran de que su producto sea existo, sino que se den a conocer al público como una marca con una potente identidad.

5. Objetivos y Metodología

5.1. Objetivos y preguntas

La finalidad de este trabajo es entender la estrategia de marketing cobranding para analizar su potencial y viabilidad como respuesta las nuevas tendencias del sector de la moda: *athleisure* y sostenibilidad. Para ello, hemos identificado los siguientes objetivos:

- Crear una estrategia de cobranding para que la marca Levi's sea capaz de hacer frente a la tendencia *athleisure* a la vez que se posiciona como una marca sostenible.
- Comprender la estrategia de cobranding y sus factores de éxito.
- Analizar cómo el cobranding crea valor para las marcas involucradas en la estrategia.
- Entender cuáles son las nuevas tendencias del sector de la moda.

- Explorar la viabilidad del cobranding en el sector de la moda para obtener el máximo beneficio.
- Estudiar un caso de éxito de cobranding que incorpora la tendencia de *athleisure* y sostenibilidad.
- Proporcionar recomendaciones y buenas prácticas de cómo crear una buena estrategia.

Por otro lado, el trabajo se fundamenta en varias hipótesis que se intentarán demostrar a lo largo del análisis.

1. El cobranding en la industria de la moda es una estrategia con mucho potencial para hacer frente a la tendencia de *athleisure* y sostenibilidad.
2. El cobranding ofrece muchos beneficios a través del intercambio de valor.
3. El cobranding influye en la decisión de compra porque afecta la imagen percibida por los consumidores
4. La moda *athleisure* y la sostenibilidad son dos tendencias que cualquier marca del sector de la moda debe hacer frente si quieren sobrevivir en el nuevo ecosistema
5. La mejor estrategia para crear un cobranding exitoso es que haya un equilibrio en los beneficios que obtiene cada socio y consumidores

De esta manera para hacer posible el objetivo principal del trabajo es necesario responder a través del análisis las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la viabilidad del cobranding como respuesta a las nuevas tendencias del sector de la moda?
2. ¿Por qué el cobranding puede ayudar a las empresas de moda no deportivas a introducir la tendencia *athleisure*?
3. ¿Cómo conseguir el éxito de la estrategia del cobranding y la sostenibilidad de la empresa Levi's en la tendencia de la moda *athleisure*?
4. ¿Cómo influye la estrategia de cobranding en el valor de la marca?
5. ¿Cuáles son las buenas prácticas en una estrategia de cobranding?
6. ¿Qué ventajas se pueden extraer de la utilización del cobranding en la industria de la moda?

5.2. Metodología del trabajo

La metodología de este trabajo está basada en un análisis descriptivo de la estrategia de marketing de cobranding y su viabilidad en la industria de la moda. Para ello se usará un estilo hipotético deductivo, es decir a través de las hipótesis previas se pretende llegar a una conclusión que nace desde categorías generales para ser aplicadas a casos concretos.

Para llevar a cabo esta metodología, los capítulos del análisis y la discusión estarán divididos de la siguiente manera: En primer lugar, es fundamental analizar las claves estratégicas generales de un cobranding en la industria de la moda. Para ello, primero estudiaremos la creación de valor como mecanismo para conseguir las metas marcadas al inicio de cada estrategia. Después, estudiaremos cuáles son las diferentes tácticas de cobranding según la penetración en nuevos mercados y la complementariedad de atributos de marca. Seguidamente, estableceremos tres factores que conducen al éxito y que son esenciales para la consideración del socio estratégico. Finalmente, haremos un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) del cobranding en la industria de la moda.

En segundo lugar, una vez analizado las claves estratégicas del cobranding, la metodología de este trabajo continúa con el examen de las dos tendencias en particular. Para este concreto estudio, se analizará qué audiencia está experimentado el *athleisure* y cuál es el público objetivo que tiene mayor conciencia por la sostenibilidad. Asimismo, también usaremos datos cuantitativos de la evolución de las dos tendencias.

En tercer lugar, se aplicará todo lo analizado en capítulos previos a un caso en específico. Adidas by Stella McCartney ofrece una oportunidad idónea para investigar el cobranding en la industria de la moda. De tal modo, esta estrategia incorpora las dos tendencias a un único caso. Mientras que Adidas es una pieza clave en la moda *athleisure*, Stella McCartney es sin duda pionera en la ropa de lujo sostenible. Como veremos, ambas marcas se beneficiarán de esta unión. La metodología que se usará en el análisis del caso seguirá la siguiente estructura: Presentación de los valores de ambas marcas, análisis de como han conseguido valor a través del cobranding y finalmente que factores de éxito observamos en esta alianza. Por otro lado, también se investigará las razones por las que H&M y Erdem Moralioglu no consiguieron realizar un buen cobranding.

Finalmente, tras haber analizado todo el contenido del trabajo, se extraerán una serie de recomendaciones y buenas prácticas que constituyen las conclusiones de la tesis. Asimismo, gracias a estas indicaciones, el trabajo propondrá un caso inventado de cobranding: Levi's y Lululemon. En este sentido, esta propuesta supone plantear una estrategia para que la marca Levi's pueda hacer frente tanto a la tendencia de *athleisure* como a la sostenibilidad. Esto será posible porque Lululemon es considerada una marca pionera en la ropa deportiva con preocupaciones por la sostenibilidad de sus productos.

En cuanto a las fuentes usadas, se han usado principalmente artículos de revistas, periódicos e informes de la industria. Por ejemplo, fuentes como Vogue Business, Business of Fashion, Forbes... También se han usado informes realizados por McKinsey & Company, Bain o BCG que nos han proporcionado un análisis de las tendencias del mercado y los consumidores y sus preferencias. Finalmente, también se han utilizado fuentes de carácter teórico. Por ejemplo, durante el marco teórico y el análisis, se han recurrido a libros especializados en marketing como *Designing Brand Identity* de Alina Wheeler, *Principles of Marketing* de Philip T. Kotler y Gary Armstrong y *Managing Brand Equity* de D. Aaker.

6. Análisis y discusión

6.2. Claves estratégicas del cobranding

6.2.1. Creación de valor

Para obtener un mayor entendimiento del cobranding, es fundamental establecer cuál es el principal mecanismo para conseguir los objetivos de la alianza. Nosotros hemos considerado que la mejor manera es aquella estrategia que otorga un fuerte intercambio de valor entre las marcas. Así, cuando exista un fuerte intercambio de valor, el cobranding será considerado un éxito.

Para mostrar este punto de vista, Besharat y Langan utilizan un marco de intercambio de valor, en el que tres miembros, dos marcas aliadas y el consumidor, están representados por tres círculos (Besharat y Langan, 2013). Tal y como se muestra en la [Figura 2 del Anexo II](#), las áreas que se superponen indican el valor intercambiado entre las partes. Por tanto, un cobranding exitoso exige una relación de sinergia entre todas las partes. Por el contrario, un cobranding fallido representaría poco intercambio de valor y los tres círculos estarían separados. Asimismo, el intercambio de valor ocurre principalmente de tres maneras: un

producto o servicio mejorado, una mejora de la imagen de marca y/o acceso a un nuevo mercado.

Si se atiende a este marco, las empresas añaden valor tanto para ellas mismas como para el consumidor cuando se asocian con una empresa que mejora su imagen de marca. Por ejemplo, Nokia buscó incrementar el prestigio de sus productos a través de una alianza con Aston Martin ([Imagen 2 del Anexo III](#)). Por otro lado, un incremento en el valor compartido también se consigue a través del acceso a nuevos mercados (Besharat y Langan, 2013). Un claro ejemplo, ya introducido antes, es la creación de la cafetera Senseo. Marcilla se unió con Philips para rejuvenecerse y aportar innovación a su marca, y Philips se alió con Marcilla para así entrar en un nuevo mercado, las cafeteras, de la mano de una marca con un gran peso en ese sector.

Es importante destacar que para las empresas involucradas en una estrategia de cobranding, las tres maneras de intercambio de valor son igualmente importantes. Por el contrario, para los consumidores, las dimensiones de producto e imagen son las únicas que proporcionan valor. No obstante, para que el cobranding sea considerado de éxito, el valor que proporcione a los tres sujetos siempre tiene que ser proporcional y de la misma importancia, es decir, ha de existir un equilibrio. Por ejemplo, un cobranding que proporciona a las dos empresas acceso a un nuevo público, pero no ofrece valor al cliente, es probable que fracase. Del mismo modo, un cobranding desequilibrado que solo proporciona valor a una marca, tendrá pocas posibilidades de éxito (Besharat y Langan, 2013).

En la industria que nos atañe, la moda, existen muchos casos de éxito que cumplen todas estas formas de compartir valor. Por ejemplo, la línea que sacó Missoni con Target ([Imagen 3 del Anexo III](#)). Para los consumidores, esta alianza les proporcionaba acceso a productos de alta calidad provenientes de una marca de lujo. Además, Target se benefició gracias a que fue capaz de reforzar su imagen de “*great fashion, less money*”. Por último, la casa de Missoni accedió a un gran mercado, inalcanzable sin este cobranding. (Besharat y Langan, 2013).

En resumen, este es uno de los muchos mecanismos que utilizan las marcas para conseguir los objetivos establecidos. De este modo, el intercambio de valor logra que las marcas se posicionen en mercados nuevos, mejoren su producto, así como su imagen percibida. En la

industria de la moda, como más tarde se analizará en el caso de estudio, suele ser el principal mecanismo por el que las empresas consiguen sus objetivos.

6.2.2. Estrategias de cobranding

Estudios realizados por Leuthesser et al. (2003) han demostrado que los motivos por los que las marcas se embarcan en una estrategia de cobranding tienen que ver con mejorar la imagen de marca, atraer a nuevos clientes, ser más competitivos y para expandir su esfera de influencia. De esta manera, se puede establecer varias estrategias dependiendo de los motivos que subyacen al cobranding (Dmitrievskiy, 2015). La Figura 3 [del Anexo II](#) explica los diferentes tipos de estrategia de cobranding dependiendo el grado de penetración en el mercado y la complementariedad del producto. Así, distinguimos 4 tipos de estrategias:

- *“Reaching in”*. El principal objetivo de esta estrategia es ganar más penetración en el actual mercado objetivo. Las marcas usan este tipo de estrategia sin necesidad de añadir ningún atributo nuevo al producto y así ganan más consumidores sin necesidad de expandirse a nuevos mercados.
- *“Reaching out”*. Esta estrategia intenta entrar en nuevos mercados a través de la elección de un socio que añada una importante base de clientes.
- *“Reaching up”*. Esta estrategia involucra a un socio que mejore la imagen de la marca y sus asociaciones para llegar a una mayor penetración en el mercado actual.
- *“Reaching beyond”*. Esta estrategia amplía la complementariedad al reforzar la imagen de marca y ofrecer acceso a la nueva base de clientes. Sin embargo, es una de las más difíciles de implementar por que es la que más riesgos conlleva. No solo aumenta la audiencia y mercado, sino que además el producto combina nuevos elementos.

En la industria de la moda, normalmente se usan estrategias destinadas a ganar una mayor penetración en el mercado actual para así acceder a más público. Por ejemplo, la estrategia *“reaching up”* es usada en los cobrandings entre *fast-fashion* y lujo. El hecho de que los productos de lujo se centren en un público determinado, previene a las marcas de aumentar sus clientes.

De este modo, colaboraciones con *fast-fashion* hacen posible que los productos de lujo, relacionados con buena calidad, precios altos y exclusividad, lleguen a un público mayor

para que la marca de lujo consiga aumentar su conocimiento y mejorar las asociaciones. Este tipo de estrategia, como más adelante se mostrará en el caso de estudio, permiten a la marca de lujo usar el valor de marca de su socio. Esto es, la marca de *fast-fashion* actúa como ingrediente de la marca de lujo en el intento de mejorar las asociaciones existentes y llegar a un mayor número de personas.

Aunque se piense que una marca de lujo que se asocia con una marca de “a pie” pueda perder la percepción buena de sus consumidores ya existentes, estudios han demostrado que es poco probable que las asociaciones de este público hacia una marca de lujo cambien, incluso después de que la marca haya participado en una campaña de cobranding (Leuthesser et al., 2003).

6.2.3. Factores de éxito en el cobranding

Medir la eficacia de una estrategia de cobranding puede resultar complicado ya que se utilizan diferentes herramientas de marketing. Sin embargo, es posible identificar algunos factores concretos que conducen al éxito. A pesar de que existen muchos elementos que influyen en el resultado final de un cobranding, nos centraremos en 3 principales, determinantes en la mayoría de los casos de estudio y que, además, son de utilidad para la selección de socio:

1. que exista alineación entre los valores de las marcas;
2. que cada marca aporte atributos significativos y a la vez complementarios;
3. y finalmente, que el consumidor obtenga algún beneficio (Ceyda, 2021).

En primer lugar, es esencial que exista una similitud entre las personalidades de las marcas (James et al., 2006). Según Aaker, el término de personalidad de marca hace referencias al conjunto de características humanas asociadas con una marca (Aaker, 1997). Por tanto, una mayor similitud de las personalidades de dos marcas es más probable que genere una actitud favorable hacia el cobranding y a su vez, incrementa la intención de compra. Así, un primer factor a considerar es que exista cierto nivel de semejanza en las marcas, no sólo en relación con los valores que quiere proyectar, sino también respecto a la imagen percibida por los consumidores. Que exista un encaje entre las dos marcas es fundamental ya que, si las marcas por separado proyectan valores opuestos, el público verá la alianza como algo antinatural y conducirá al rechazo (Ueltschy y Laroche, 2011). Como hemos visto antes, uno de los objetivos del cobranding es mejorar la imagen de marca. Por tanto, un cobranding

entre empresas con valores similares, facilitará las asociaciones a los consumidores para proyectar una buena imagen de marca.

En segundo lugar, que exista complementariedad de atributos, es decir, un buen ajuste del producto. Por ejemplo, una marca tiene un sabor excepcional, pero es alta en calorías, y la otra tiene características opuestas crea un buen perfil de atributos que hace que los consumidores formen una actitud más favorable (Park et al., 1996). Que exista complementariedad no quiere decir que los atributos que aporten las dos marcas tengan que ser los mismos. En muchas ocasiones, atributos opuestos son clave de éxito. Por ejemplo, una marca que aporta tradición se une con otra que incorpora innovación, es muy probable que el nuevo producto sea todo un éxito. No obstante, atributos opuestos no deben confundirse con incongruencias. Un cobranding entre El Economista y Cuore es probable que se perciba en el público negativamente porque sus atributos no encajan bien. Del mismo modo, cobrandings que apotran los mismos valores suelen ser percibidos como redundantes, y a menudo fracasan (Van der Lans et al., 2014). Por tanto, un factor clave para el éxito es la complementariedad de atributos.

Finalmente, es muy importante que para que el cobranding no resulte en fracaso, exista un beneficio para el consumidor. El público objetivo de la alianza tiene que sentir la necesidad de comprar ese producto porque aporta algo a su vida. Una cobranding entre lujo y *fast-fashion* proporciona al consumidor distinción y posicionamiento social (Eiras y Azevedo, 2019). Además, el consumidor del cobranding ha de sentir que está obteniendo beneficios de ambas marcas, es decir, tiene que haber una combinación de elementos. Si esto no sucediese, el consumidor no optaría por comprar el producto de cobranding, sino por otra opción, a menudo más barata. Por tanto, para que el cobranding sea de éxito, y en último término se venda, es esencial que el cliente obtenga un beneficio (Eiras y Azevedo, 2019).

Estos tres factores juntos tienen que estar presentes en la mente de cualquier empresa que plantea el cobranding como estrategia de marketing. Para ello, las empresas deben elegir una estrategia adecuada, no solo porque entran en nuevos mercados, sino porque, además, suelen enfrentarse a nuevas audiencias. El acuerdo de cobranding puede influir en la evaluación y consideración de la marca a través de las capacidades principales del socio, disuadiendo a la competencia, mejorando la asociación y el reconocimiento de la marca y, en general, creando sinergias (Blackett y Boad 1999).

De este modo, la decisión de los directivos de crear una estrategia de cobranding, implica una cuidadosa consideración de la estructura del acuerdo, marca compartida y la elección del socio o socios. Uno de los principales objetivos del cobranding es crear una situación beneficiosa para los dos socios, *win-win*. Por tanto, si se selecciona el socio erróneo, se verán afectados no solo los productos cobranding, sino también la imagen de marca (Lee y Decker, 2016). La selección de un buen socio es un primer paso para conseguir una estrategia exitosa. Por esta razón, es importante tener en cuenta cuáles son los factores de éxito y así elegir bien la marca con la que realizar la alianza.

6.2.4. Cobranding en el sector de la moda

El cobranding ha estado siempre presente en la industria de la moda. Sin embargo, no ha sido hasta este siglo cuando los expertos en marketing han comprendido las grandes oportunidades y ventajas que esta estrategia ofrece a la marca. Así pues, tras haber analizado en los apartados anteriores la estrategia de cobranding y haber expuesto las dos principales tendencias del sector de la moda, se pretende ahora realizar un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) del cobranding en este sector en concreto. (Véase Figura 4 [del Anexo II](#)).

En primer lugar, es importante destacar que el cobranding es una estrategia mediante la cual dos marcas aportan valor para la creación de un nuevo producto. Tal y como hemos descrito en capítulos anteriores, el intercambio de valor es su principal fortaleza, ya que se logra un resultado que una marca sola hubiese sido incapaz de conseguir. En este aspecto, cada marca aporta un valor distintivo al nuevo producto para diferenciarlo de la competencia (Besharat y Langan, 2013). Por ejemplo, cuando una marca de ropa no deportiva se asocia con una deportiva, como es el caso de Nike y Dior, ambas están aportando valores diferentes a un mismo producto (comodidad Nike, exclusividad Dior).

En segundo lugar, un cobranding exitoso es indudablemente, una estrategia que conduce a un mayor número de ventas y ganancias puesto que son dos marcas las que ponen todos sus esfuerzos en vender un mismo producto. El fin último es conseguir beneficio (Bhasin, 2021). Esta fortaleza está relacionada con el valor, porque el producto se diferencia de la competencia y las ventas giran entorno a este. Por otro lado, los costes a lo largo de la cadena de valor se reparten, por ejemplo, los relacionados con el marketing o investigación de mercados. De este modo, ya no sólo obtienes más ganancias porque son dos marcas las

que concentran todos sus recursos, sino porque además reduces costes. Finalmente, también se comparten los riesgos con el socio. Muchas veces, una estrategia mal planeada puede conducir al fracaso. En estos casos, el riesgo no lo acarrea una empresa en concreto, sino ambas. Esta ventaja es muy importante para empresas nuevas, ya que la incertidumbre ocasiona miedos. Por lo tanto, ir acompañados de otra marca es una manera de asegurar que, si algo no sale bien, el riesgo es compartido (Bhasin, 2021).

En cuanto a las oportunidades, el cobranding ofrece la posibilidad de acceder a nuevos mercados y sobre todo a un público nuevo. Especialmente en la industria de la moda, cuando dos marcas se unen, ambas aportan su público y sus clientes leales, por lo que el público objetivo se expande.

El acceso a estos nuevos segmentos plantea un escenario atractivo para las dos marcas ya que hace posible influenciar al público. Gracias a que el consumidor tiene una imagen y una valoración de una marca, podrá aplicar esas asociaciones a la marca que desconoce. (Washburn et al, 2000). Por ejemplo, una marca de ropa con una imagen poco sostenible puede participar en un cobranding con una marca cuyos tejidos son elaborados a través emisiones de carbono neutras. Así, por asociación, la imagen de marca mejorará.

Por otro lado, la marca puede aumentar su esfera de influencia gracias a los nuevos clientes. Todos los productos de las marcas podrán llegar al público de las marcas, no únicamente el de cobranding. Finalmente, el cobranding también ofrece la oportunidad de aumentar la lealtad de los consumidores. Muchas veces las marcas descuidan a sus clientes leales porque saben que pase lo que pase son su primera opción. Sin embargo, debido a la feroz competencia del sector de la moda, un cobranding puede servir como instrumento novedoso para mantener satisfechos a los clientes (Rúmbulo, 2015). Además, el cobranding es sinónimo de variedad, por lo tanto, los clientes fieles podrán ampliar su abanico de opciones.

Por el contrario, el cobranding presenta también puntos débiles que toda marca debe de considerar. Al haber muchos factores que determinan el resultado, existen algunos riesgos importantes. En primer lugar, puede que ciertos atributos y valores de la marca se vean modificados. Al realizarse la unión, cada marca cede y fusiona sus valores con los de su socio. Así, se modifica la imagen que los consumidores tenían. Si bien, esto es una gran fortaleza del cobranding, a la larga puede ser una debilidad, sobre todo en los casos en los que esas

asociaciones no han sido fructíferas (Bhasin, 2021). Por ejemplo, si mientras que existe un cobranding, una se ve envuelta en un escándalo público, como la explotación de menores en las fábricas de calzado, la percepción del público también se extenderá a la otra marca. En segundo lugar, si una marca entra en muchos cobrandings, es posible que al final pierda influencia. En este caso, el objetivo de mejorar las asociaciones de marca no se consigue porque el público está confundido ante tantas opciones (Bhasin, 2021). Finalmente, puede ocurrir que el producto cobranding se convierta en la propia competencia de los productos ya existentes de ambas marcas. En este caso, debido a la excepcionalidad de la nueva creación el público optaría por el cobranding antes que por los nuevos productos (Rúmbulo, 2015).

En último lugar, es esencial conocer las cuatro principales amenazas puede sufrir el cobranding: volatilidad de los mercados, cambios en los consumidores, imposibilidad por cumplir los objetivos y nuevas entradas de la competencia. Para empezar, tras la pandemia, la industria de la moda se encuentra en una situación inestable, al igual que las empresas. Por esta razón, una estrategia de esta magnitud siempre puede verse afectada por crisis tanto a nivel de empresa como nacional o global. Además, las necesidades y sentimientos de los consumidores están en constante cambio. Por tanto, el producto nuevo de cobranding siempre puede verse dañado por un cambio brusco en los hábitos de los consumidores. Por ejemplo, puede ser posible que al lanzar un producto deportivo en pleno auge de la tendencia *athleisure*, por cualquier factor externo, los gustos de los consumidores cambien y el cobranding resulte en un fracaso. Sin embargo, está amenazada puede verse mitigada a través de un buen análisis del público objetivo (Rúmbulo, 2015).

Asimismo, también podemos encontrar el riesgo de no cumplir los objetivos. Al inicio de la cualquier estrategia de cobranding, es esencial establecer una hoja de ruta con los objetivos claramente definidos, del mismo modo el público a quien va dirigido. Así, será más fácil la evaluación de los resultados obtenidos. No obstante, en ocasiones, esta alianza se ve amenazada por la imposibilidad de cumplir con hoja de ruta marcada por varios motivos: Por un lado, si los objetivos no están claramente desarrollados y no cuentan con una planificación en el tiempo, es muy probable que ambas marcas se posicionen en lugares diferentes. Esto tendría como consecuencia que el público percibiría las ideas y mensajes de las marcas de formas diferentes y no comprarían el producto. Por otro lado, una

definición escasa de la audiencia también conduce a un fracaso del cobranding porque no está claro a quién va dirigido el producto.

Finalmente, la competencia es una amenaza que siempre va a estar presente a la hora de hacer el cobranding. Cuando las empresas lanzan un cobranding innovador, fresco y popular entre el público objetivo, la competencia tiende a hacer replicas y aliarse con otras marcas (Bouten, 2010). Por esta razón, es muy importante concentrar los esfuerzos desde el principio y así lanzar un producto original que sea difícil de copiar por la competencia.

6.3. Análisis del sector de la moda

Incierto, desafiante y disruptivo, son algunos adjetivos que vienen a la mente a la hora de definir la situación actual de la industria de la moda. Así, la discusión del trabajo comienza con un análisis del sector, y en concreto de las nuevas tendencias que han aparecido estos últimos años: *athleisure* y la sostenibilidad. Tener un buen entendimiento de cómo ha evolucionado el sector de la moda, es crucial para poder analizar con posterioridad la estrategia de cobranding en los casos propuestos. Este análisis se centrará en la moda *athleisure* como nueva forma de vida y en la creciente preocupación por el medio ambiente a través de la creación de ropa más sostenible.

6.3.1. Tendencia *Athleisure*

El mundo entero parece haberse convertido *athleisure*. Estamos rodeados de pantalones de yoga, zapatillas, sujetadores deportivos, cualquier prenda de ropa ahora es deportiva y apta para hacer cualquier actividad no relacionada con el deporte. Se estima que el valor de la industria deportiva internacional asciende a 300.000 millones de dólares y aumentará sin lugar a duda en el 2021 (Poplin 2020). Aunque muchos expertos relacionan esta tendencia a la ciencia e innovación en los tejidos, los cambios en las necesidades y deseos de los consumidores entran en juego, especialmente entre las mujeres.

En los últimos años, la industria mundial de *athleisure* aumentó un 42% hasta alcanzar los 270.000 millones en 2019, es decir, ya era una mega tendencia antes de la aparición del Covid-19. Como se puede observar en la Figura 5 [del Anexo II](#), la tendencia de ropa inspirada en el deporte ha tenido siempre una pendiente positiva. La pandemia ha servido para difuminar más aún la línea entre el trabajo y el ocio de manera que la ropa deportiva es aceptada en entornos más formales. Un cambio radical que ha traído el covid-19 es el

aumento de horas en casa, ya sea gracias a las compras online o al teletrabajo. Como resultado, a pesar de que la crisis ha afectado a todos los ámbitos, la categoría de *athleisure* ha superado a los segmentos de ropa más formales. Por ejemplo, el gasto europeo en ropa informal, de hogar y deportiva solo disminuyó alrededor de un 10% en agosto de 2020; por el contrario, el gasto en moda de negocios disminuyó un 26% (Becker et al., 2021). Por otro lado, más de un 75% de los representantes de la industria creen que el mercado de *athleisure* continuará creciendo (véase Figura 6 [del Anexo II](#)) (Becker et al., 2021).

Las redes sociales y en concreto Instagram, se han convertido en el escaparate perfecto para la moda *athleisure*. Instagram ha sido capaz de transformar una tendencia deportiva en un estilo de vida integral a través de las numerosas *influencers*. Al mezclar *leggings* con ropa no deportiva para hacer sus conjuntos más versátiles, Instagram consiguió mover a sus millones de seguidores para adoptar ese mismo estilo mucho más relajado (Gosselin, 2020). De este modo, la tendencia ha llegado más gente, no simplemente porque la crisis sanitaria nos ha obligado a estar en casa, sino porque Instagram se ha llenado de ropa deportiva, cómoda y sofisticada. Por esta razón, cada vez más empresas del sector incorporan este segmento a sus colecciones, por lo que la competitividad es muy grande.

Sin embargo, aunque parezca que la tendencia *athleisure* se concentra en un público joven, la pandemia ha revolucionado toda la industria. En un mundo que aún se enfrenta al covid-19, los consumidores de todas las edades optan por los *leggings* (Maguire, 2021). Previamente, antes de la crisis sanitaria, la tendencia *athleisure* ya se estaba implantando en la mente de los consumidores más mayores. Sin dejar de ser ropa deportiva, pero menos informal, una oportunidad para este sector es atender a trabajadores. A pesar de que los pantalones de yoga siguen sin ser un uniforme adecuado, instituciones como Goldman Sachs o JP Morgan ya hicieron que los trajes sean opcionales (Arnett, 2019). Tras más de un año de teletrabajo, es coherente pensar que el futuro de *athleisure* no solo recae en las generaciones de consumidores más jóvenes, sino también en el ámbito más profesional.

6.3.2. Sostenibilidad

La sostenibilidad en la industria de la moda ha tomado un papel muy relevante en los últimos años. Las compañías más importantes de la moda están hablando ahora más que nunca de la responsabilidad social y ambiental. Según una encuesta del informe de BoF-McKinsey *State of Fashion*, el 10% de los ejecutivos entrevistados ven la sostenibilidad como

un punto muy fuerte para avanzar en la industria. Además, el énfasis en la sostenibilidad también se refleja en los sentimientos de los consumidores (tres de cada cinco consideran la sostenibilidad un factor esencial en su decisión de compra) (McKinsey & Company, 2020). Es decir, la sostenibilidad supone un reto enorme para las empresas, pero también una oportunidad para ganar diferenciación en el mercado.

El aumento del uso de la sostenibilidad en la retórica de la industria de la moda es el resultado de una multitud de fuerzas. Por un lado, los profesionales del marketing han aprendido que el uso mensajes basados en valores es una poderosa herramienta para una marca de moda, ya que, las nuevas generaciones de consumidores están preocupadas por la agitación política, social y medioambiental. Un tercio de los consumidores de la generación Millennials y Z en Estados Unidos afirman que gastarían más en productos cuyo impacto en el medioambiente fuese menor (véase Figura 7 [del Anexo II](#)). Además, en Europa, dos tercios indican que dejarían de gastar o reducirían su consumo de marcas que no son sostenibles (Business of Fashion, 2021).

Sin embargo, la presión no procede solo de los consumidores, sino también de los propios empleados de las empresas que demandan transparencia y responsabilidad social. Asimismo, los inversores y reguladores también someten al sector a una mayor responsabilidad en respuesta a los riesgos medioambientales. Finalmente, también los gobiernos están bajo la presión de crear nuevas políticas, incentivos y regulaciones que les ayuden a alcanzar los retos globales para el cambio climático. Especialmente, muchos países han puesto énfasis en la sostenibilidad para los planes de recuperación post Covid (Business of Fashion, 2021).

Los consumidores clave en este entorno verde son todos aquellos que pertenecen a la generación Z. Estos se preocupan más por las causas sociales y medioambientales que definen el futuro de nuestro planeta y cada vez más, favorecen a las marcas que alinean sus valores con la sostenibilidad. Nueve de cada diez consumidores de la generación Z creen que las empresas tienen una responsabilidad para abordar problemas sociales y medioambientales. Es importante tener en cuenta a este público porque junto con los Millennials representan alrededor de 350\$ billones del gasto en Estados Unidos. Además, la Generación Z representa el 40% de los consumidores globales. Por tanto, las empresas del sector deben tener en cuenta sus preferencias, y en este sentido, la preocupación

por el medioambiente y el impacto de la moda en el planeta es primordial (Balchandani et al., 2019). Así, la sostenibilidad no sólo representa un reto para las marcas, ya que deberán adaptar sus modelos de negocios y tejidos, sino también una oportunidad para incrementar las ventas.

Por otro lado, es importante destacar que existen etiquetas de certificado de neutralidad de carbono. Actualmente 52 marcas han obtenido esa certificación gracias a un proceso muy exigente por parte de ONG Climate Neutral, cuya función es hacer seguimiento de las emisiones de carbono y las huellas, establecer objetivos de reducción y ayudar a compensar el uso de carbono (Webb, 2021). Gracias a este tipo de etiquetado, los consumidores son conscientes de qué marcas son sostenibles con el medio ambiente, cuál es su aporte de CO2 a la atmósfera y qué esfuerzos por cambiar están haciendo.

De esta manera, a pesar de que la industria esté haciendo esfuerzos por cambiar sus modelos de negocio, ser más justa y reducir su contaminación, aún queda un camino muy largo que recorrer. Por esta razón, los consumidores más jóvenes reivindican el bienestar del planeta, ya que en un futuro próximo el daño será irreversible y quieren vivir en un mundo sostenible y limpio.

6.4. Análisis de la estrategia cobranding en el caso de estudio

6.4.1. Caso de estudio: Adidas by Stella McCartney

Adidas es una empresa líder en el sector deportivo con orígenes alemanes. Su propósito es cambiar vidas a través del poder del deporte. Adidas se posiciona como una marca *premium* de deporte para todo tiempo de personas, desde deportistas de elites hasta cualquier persona que quiere hacer del deporte parte de su vida (Adidas, s.f.). Por tanto, para ellos la moda *athleisure* no es una tendencia, sino todo el catálogo que ofrece la marca está basado en el deporte como forma de vida. Por eso encontramos desde botas de fútbol hasta zapatillas para combinar con unos vaqueros. La marca destaca por valores como la innovación, creatividad y colaboración. A pesar de la crisis sanitaria, en el último trimestre de 2020, Adidas experimentó un crecimiento del 14% en las ventas, especialmente online (Adidas, 2021). Esto evidencia como dentro de la industria de la moda, el segmento deportivo es el menos dañado.

Durante la pandemia el sector deportivo se disparó, especialmente a causa de los confinamientos, y la gente comenzó a hacer deporte en casa. Adidas vio una oportunidad para expandir su marca a más público que antes no consideraba el deporte como una opción. A través de su campaña #HOMETEAM ([Imagen 4 del Anexo III](#)) motivaban a las personas a hacer deporte a través de sus aplicaciones de Adidas Running y Training. Gracias a este movimiento, Adidas consiguió movilizar a millones de personas con el *hashtag*, siendo publicado cerca de 400 millones de veces (Adidas, 2021). Además, por cada cuatro horas de actividad usando sus plataformas donaban 1\$ a la Organización Mundial de la Salud.

Por otro lado, Adidas también se posiciona como una compañía sostenible. Según su último informe, su estrategia "*Own the Game*" para 2025 un eje importante es la sostenibilidad. Esperan que para 2025 nueve de cada diez productos sean sostenibles y fabricados a través de materiales reciclados (Adidas, 2021). Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos por transformar su modelo de negocio, Adidas se encuentra lejos de conseguir sus objetivos. El Informe de Sostenibilidad de Business of Fashion sitúa a Adidas con una puntuación de 40 sobre 100 según (Figura 8 [del Anexo II](#)), por detrás de sus competidores directos como Nike (47) o Puma (44). El índice mide variables como la transparencia, las emisiones, químicos, tejidos y residuos. Asimismo, sitúa la industria deportiva como una de las menos desarrolladas a pesar de todos sus esfuerzos por establecer objetivos sostenibles. Por ejemplo, Adidas solo aprueba en la categoría de emisiones con 52 puntos (Business of Fashion, 2021).

En relación con el público objetivo, Adidas se centra en mujeres, hombres y niños de clase media-alta y alta, y de todas las edades ya que su propósito es promover el deporte como estilo de vida sana. No obstante, durante los últimos años, Adidas se ha centrado más en el público joven, especialmente los nativos digitales (Fashion Network, 2018).

Stella McCartney, hija del famoso cantante Paul McCartney, lanzó en 2001 su casa de moda de lujo Stella McCartney a través de una empresa conjunta con Kering. No obstante, en 2018 se separaron para así convertirse en una empresa totalmente independiente. La marca se articula a través de un modelo de negocio respetuoso con el medio ambiente. Por tanto, Stella McCartney se sitúa como una marca que busca métodos innovadores y sostenibles para mejorar toda la cadena de valor, desde la producción hasta la venta en

tiendas (Stella McCartney, 2021). Este enfoque ha sido característico de la marca desde sus inicios, lo que la ha posicionado como una marca responsable con el medio ambiente. Hoy en día Stella McCartney cuenta con 51 tiendas alrededor de 77 países. Además, su posicionamiento online está más que establecido a través de envíos internacionales a más de 100 países. Sus colecciones incluyen tanto ropa masculina como femenina, lencería, accesorios y colección de niños (Stella McCartney, 2021).

Stella McCartney no había incorporado ropa deportiva hasta su cobranding con Adidas. Sin embargo, la marca siempre se había preocupado por la comodidad sin dejar de lado la sofisticación (Stella McCartney, s.f.). Stella McCartney desde sus orígenes se ha definido como sostenible con el planeta. Su propósito es crear moda de lujo que no ponga en riesgo ni la convivencia ni la sostenibilidad. Para ello, están comprometidos con la responsabilidad y desean tener el menor impacto posible en nuestro entorno. Stella McCartney es líder en el sector de la moda sostenible gracias a sus grandes esfuerzos por crear materiales vanguardistas, alternativos a los animales a través de una economía circular (Stella, McCartney, s.f.). Algunos de esos materiales incluyen: cachemir reciclado, algodón orgánico, nylon reciclado o cuero vegetal. Además, la marca cuenta con una metodología para medir su impacto en el medioambiente.

Los últimos resultados publicados en septiembre de 2020 en su *Eco Impact Report 2019* evidencian su gran compromiso con la sostenibilidad ambiental y social. De este modo, los costes operativos de McCartney para el mundo natural bajaron ligeramente de 8,22 millones de euros en 2018 a 8,21 millones de euros en 2019 (Mower, 2020). Asimismo, algunos datos importantes que muestra el informe son: reducción del 17% de su impacto gracias al cachemir reciclado; 73% de su algodón es orgánico y aspiran a conseguir el 100% para 2025, lo que facilitará la reducción de emisiones de carbono y, además, cuentan con el etiquetado GOTS (*Global Organic Textile Standard*) que asegura que la producción de algodón es sostenible; finalmente, su estrategia para el futuro consiste en restaurar ecosistemas para así estar un 37% más cerca del cumplimiento del Acuerdo por el Clima de París (Stella McCartney, 2020).

En cuanto a su público objetivo, Stella McCartney proporciona ropa sostenible para todas las edades (niños, bebés, adultos) y para mujeres y hombres con un alto nivel de ingresos que pueden permitirse la buena calidad y el diseño de sus productos. Especialmente se

centra en las mujeres, ya que no existe una ropa específica para hombre sino *unisex*. Además, su audiencia está dividida en dos segmentos: unos que eligen la marca por su sostenibilidad y otros gracias al estilo y el lujo característicos (González y Buhigas, 2019).

Por otro lado, a través de su expansión en el mercado con sus últimas colecciones, la marca quiere centrarse en mujeres y hombres de entre 22-50 años, cuyo punto en común es la preocupación por el planeta. Por tanto, la marca se centraría en la generación X (Baby boomers), generación de Millennials y cada vez más en la generación Z por su preocupación por los aspectos sociales (Kering Corporate, 2018).

El cobranding entre Adidas y Stella McCartney nace en 2005 con el objetivo de llevar la sostenibilidad al mundo con la creación de una colección de ropa de mujer para distintas disciplinas (Imagen 5 [del Anexo III](#)). Esta estrategia comenzó como algo puntual, pero debido al gran éxito continúa en el tiempo. Se puede considerar como una estrategia “*reaching beyond*” porque gracias al cobranding, ambas marcas han accedido a nuevos mercados y públicos, al tiempo que han dotado a una colección de ropa de elementos diferenciadores.

Desde un punto de vista financiero, esta colaboración ha sido muy influyente para ambas marcas. Para Adidas, la colaboración ha ayudado a la empresa a superar los 1.000 millones € de beneficios netos en 2016. Para Stella McCartney ha supuesto una entrada de bajo riesgo en el segmento deportivo y un aporte de beneficios estables después de su ruptura con el Grupo Kering (González y Buhigas, 2019). El principal objetivo de esta unión es la creación de valor compartido. Así, el cobranding ha conseguido aportar valor a Adidas, Stella McCartney y a sus consumidores.

En primer lugar, a través del intercambio de valor, Adidas ha conseguido que los consumidores relacionen su marca con las asociaciones ya existentes de Stella McCartney, principalmente la sostenibilidad.

Aunque numerosos informes indiquen que Adidas aún tiene mucho por hacer, la empresa se ha centrado mucho más en la sostenibilidad desde sus colaboraciones con Stella McCartney. Ya en 2008, Adidas introdujo un programa pionero en la industria del deporte llamado “*Green Company*” para impulsar la mejora de sus instalaciones con el fin de ahorrar agua, energía y residuos (Adidas, 2020). Dentro de sus proyecciones de futuro, la estrategia *Own the Game* cuenta con ejes sostenibles que pueden asimilarse a los objetivos ya

conseguidos de Stella McCartney: reducir 30% las emisiones de dióxido de carbono para 2030 o usar solo poliéster reciclable (Fernandez, 2020). Asimismo, ha extendido la sostenibilidad a algunos de sus otros productos, como las nuevas zapatillas Ultraboost. De esta forma, la marca ha conseguido ser percibida como una empresa sostenible no sólo por los consumidores, sino también por ONGS, siendo galardonada con reconocimientos como “Global 100 Most Sustainable Corporations in the World” en 2019.

En cuanto a la calidad percibida, gracias a el cobranding con Stella McCartney, Adidas también ha conseguido incrementar esa percepción, pero únicamente en la colección de cobranding (Fitness on Toast, 2016). Al no encontrar datos relevantes no se podría afirmar que la percepción de los consumidores se haya también extendido a Adidas en general, como ocurre con la sostenibilidad. En este sentido, la revista Forbes situaba en 2019 a Adidas en la posición 61 del ranking de marcas más valiosas, muy por detrás de su inminente competidor Nike (Danziger, 2019).

Por último, Adidas ha conseguido valor a través del acceso a un público nuevo, especialmente mujeres. Desde esta perspectiva se podría decir que estas mujeres se han sentido atraídas por la exclusividad de los nuevos productos del cobranding, su carácter sostenible y la buena calidad. Por otro lado, Adidas ha conseguido en general atraer a un público que pertenece a la generación de Millennials y Z con un nivel de ingresos altos. Este público encarna la moda *athleisure* ofrecida por Adidas, pero a su vez tienen una gran conciencia y preocupación por el medio ambiente y el impacto humano en la Tierra. Asimismo, Adidas ha conseguido llegar a un público del sector lujo que podría tener como primera opción en la decisión de compra a otra marca de deporte. Sin embargo, gracias a Stella McCartney, Adidas ya existe como imagen en su cabeza.

En segundo lugar, Stella McCartney ha conseguido el acceso al mercado deportivo de la mano de un líder, lo que le ha eliminado las barreras de acceso. La marca ha logrado extender su esfera de influencia en un público para los que antes era casi inexistente. En este contexto, tras casi una década de colaboración, se podría decir que Stella McCartney ya está asentada en el mercado de *athleisure*. Gracias a este cobranding, McCartney ha conseguido que la imagen de ropa deportiva que aporta Adidas también se extienda a su marca. De este modo, si quisiese establecer su línea deportiva independiente podría lograrlo con éxito. No obstante, sería posible que tras un cobranding tan duradero, la

audiencia inevitablemente siguiere relacionado a la marca con Adidas (González y Buhigas, 2019).

Finalmente, los consumidores también han obtenido valor a través de la compra del producto. Por un lado, han conseguido comprar ropa de una marca lujo a un precio mucho más asequible. Esto es, mientras que una camiseta de Stella McCartney vale al rededor de 250 €, una camiseta de *athleisure* de Adidas by Stella McCartney cuesta menos de la mitad, 80 €. Por otro lado, se han beneficiado de la exclusividad e imagen que tienen la colección. Gracias al cobranding, los consumidores han obtenido valor con la compra de estos productos, bien porque lo han hecho aun precio más barato, o bien porque la imagen que proyectan las dos marcas sobre la ropa hace que sea inimitable (sostenibilidad y sofisticación en el deporte) (González y Buhigas, 2019).

En resumen, este cobranding presenta tres factores de éxito. Para empezar, como hemos visto, tanto las dos marcas como los consumidores han obtenido un beneficio equilibrado. En este sentido, ambas empresas han conseguido aumentar la conciencia de marca a través de un nuevo público. Además, cada marca ha presentado atributos que son complementarios para la creación de una línea de moda. Stella McCartney ha aportado sostenibilidad, sofisticación y calidad, mientras que Adidas ha incorporado a la línea *athleisure* comodidad e innovación (Summerscales, 2018) (Lowe, 2018). Finalmente, como hemos visto en la descripción de las marcas, ambas tienen valores alineados, en especial la sostenibilidad. Esto facilita el entendimiento y la fijación de metas comunes.

En conclusión, gracias a la consideración de estos tres factores, Adidas by Stella McCartney es una estrategia de cobranding exitosa que ayuda a las dos empresas a hacer frente a las nuevas tendencias del sector: *athleisure* y sostenibilidad.

6.4.2. Caso de estudio: H&M y Erdem Moralioglu

Erdem Moralioglu es un diseñador británico que estableció su casa de moda en 2005. En la época de 2012 a 2014 ganó varios reconocimientos, incluidos los premios del British Fashion Council (Business of Fashion, s.f.). En 2017 Erdem ya tenía una marca bien establecida de una facturación de 13 millones de dólares (Ahmed, 2017). Sus diseños son característicos por los estampados de flores y un precio de entre 400€ y 4000€.

En 2017 H&M lanzó su cobranding con Erdem Moralioglu (Imagen 6 [del Anexo III](#)). El gigante sueco es pionero en el cobranding y desde 2004, cada año se alía con una firma exclusiva. Ante tantos cobrandings, es muy difícil encontrar la perfección (Villaseñor, 2018). Las principales razones por las que este cobranding puede ser considerado como fallido son las siguientes:

En primer lugar, en 2017 Erdem carecía de reconocimiento internacional. Principalmente estaba establecido en Estados Unidos y en Reino Unido. En comparación con otros cobrandings anteriores de H&M, Erdem no era tan popular (Danziger, 2018). Como consecuencia, no se atrajo a mucho público con su colección y no se consiguió una mejora de la conciencia de marca. Por otro lado, la poca presencia del diseñador en redes sociales también se convirtió en una gran desventaja a la hora de captar público nuevo y crear deseos de compra (Lu et al., 2020).

En segundo lugar, el precio era mayor que una marca corriente de *fast Fashion*, incluso mayor que otras colaboraciones ofrecidas por H&M. Como hemos visto en el caso de Adidas by Stella McCartney, es esencial que el público obtenga un beneficio para que el éxito esté garantizado. Ante este contexto, los precios altos podrían haber sido un impedimento para que el público objetivo adquiriese las prendas y por tanto obtener algún beneficio de la colaboración.

Finalmente, es importante también destacar la falta de coordinación de valores de ambas marcas. Consumidores no solo de *fast fashion*, sino también de lujo conocieron a Erdem a través de este cobranding. Esto llevó a una confusión de valores porque el público de lujo, que no conocía la marca, tendió a asociarla con una calidad inferior. De este modo, si se pretendía mejorar la imagen de marca, no se consiguió completamente (Lu et al., 2020).

En resumen, este cobranding ejemplifica la gran importancia que se le tiene que dar a todos los miembros de la alianza, incluidos los consumidores. En este caso concreto, ni el público ni el diseñador lograron obtener suficiente valor con este cobranding. Como hemos visto, uno de los factores de éxito es que ambas marcas y el público consigan valor. A pesar de los esfuerzos de H&M y Erdem de realizar una estrategia exitosa, surgieron algunas complicaciones, por lo que consideramos que este cobranding no cumple con los requisitos, ya enumerados, para ser considerado de éxito.

7. Conclusiones y propuestas

El objetivo central del trabajo consistía en estudiar el potencial y viabilidad del cobranding como respuesta a las nuevas tendencias del sector de la moda. A través del análisis de esta estrategia hemos intentado demostrar las hipótesis marcadas al inicio del trabajo.

En primer lugar, el cobranding es una estrategia que ofrece muchos beneficios a través del mecanismo de intercambio de valor. Como propuso Besharat y Langan, una estrategia de cobranding tiene que aportar beneficios a todos los miembros de la ecuación, es decir, las dos marcas y los consumidores (Besharat y Langan, 2013).

Por un lado, el valor que puede proporcionar a las marcas se puede relacionar con los beneficios de acceso a nuevos mercados o público y también con los relacionados con la mejora de la imagen de marca. En este sentido, tal y como se ha podido ver en el caso de estudio de Adidas by Stella McCartney, ambas marcas lograron acceso a un nuevo mercado y en especial a un nuevo público que, sin la alianza hubiese sido más difícil llegar. Además, también consiguieron incrementar su imagen de marca. Stella McCartney ha conseguido posicionarse como una marca de referencia en el mundo de la moda *athleisure*, mientras que Adidas ha conseguido mejorar su percepción de marca sostenible con el medio ambiente. Como hemos visto, las asociaciones que hacen los consumidores son esenciales para este tipo de estrategias.

Por otro lado, los consumidores obtuvieron también beneficios y valor al comprar esta ropa. El cobranding les proporcionó acceso a prendas sofisticadas, de buena calidad a un precio más asequible. Así pues, a la hora de la decisión de compra, el consumidor objetivo seleccionaría la prenda de cobranding por todas las connotaciones que implica (exclusividad, valor social, calidad buena).

Sin embargo, el cobranding por mucho tiempo podría ocasionar problemas para alguna de las marcas. Por ejemplo, si Stella McCartney quisiera establecer una línea deportiva independiente, debido a sus varias colaboraciones con Adidas desde 2005, el público inmediatamente tiene una imagen en la cabeza de Adidas by Stella McCartney. De este modo, si el objetivo del cobranding es entrar en un mercado para luego establecerse de forma independiente, no sería recomendable alargar la estrategia de cobranding durante mucho tiempo.

En segundo lugar, la mejor estrategia para crear un cobranding exitoso es aquella con equilibrio en los beneficios que obtiene cada socio y consumidores. Un cobranding ha de aportar valor para todas las marcas de manera proporcional. Por ejemplo, como se ha visto en el caso de H&M y Erdem Moralioglu, la marca británica y los consumidores no lograron sus objetivos porque hubo una falta de intercambio de valor. Por lo tanto, a pesar de los intentos por conseguir una mejora en la imagen de marca, el cobranding no se podría considerar exitoso. Además, el cobranding ha de aportar a una misma prenda elementos diferenciadores con los que el público puede percibir algún beneficio a la hora de su compra.

Así, para evitar estos inconvenientes, hemos identificado tres factores que pueden facilitar mucho los problemas a la hora de poner valor en común:

(1) Es esencial que exista una alineación de los valores de las marcas. En el caso de que las identidades de los socios disten mucho puede haber dificultades para establecer objetivos en común. Además, también hay que tener en cuenta la imagen que tiene el público ya que podría percibir el cobranding como una unión antinatural.

(2) Es importante que los atributos que aporten las marcas al producto sean parecidos o complementarios. Que exista complementariedad no implica que sean incongruentes, más bien que haya una relación de sinergia entre ambos. Por ejemplo: innovación y tradición, comodidad y sofisticación...

(3) El público ha de obtener un beneficio a través de la compra de la nueva prenda. Para que un cobranding influya en la decisión de compra del consumidor, este tiene que percibir la necesidad de tenerlo. Bien porque es de buena calidad, o bien porque lo percibe como una adquisición que eleva su nivel social, siempre tiene que existir beneficio para ellos.

En tercer lugar, la moda *athleisure* y la sostenibilidad son dos tendencias que cualquier marca del sector de la moda debe hacer frente si quiere sobrevivir en el nuevo ecosistema post-covid. Así pues, la generación Millennial y Z suponen un reto y una oportunidad para la industria de la moda. Como hemos visto, este público se preocupa mucho más por la sostenibilidad y buscan que las empresas del sector se hagan responsables de su contaminación. Este cambio implica dos cosas: que las empresas han de adaptar sus modelos de negocio a las necesidades de los consumidores y que, en las generaciones más jóvenes se encuentra una oportunidad, ya que suponen el 40% de los consumidores

Europeos (Balchandani et al., 2019). Por esta razón, las marcas han de centrar sus esfuerzos en reducir sus deshechos y emisiones de carbono, a la vez que promueven la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor.

Del mismo modo, la moda *athleisure* ha venido para quedarse. El único segmento de la industria de la moda que crecerá a ritmos post-covid es la ropa deportiva (McKinsey & Company, 2021). El mundo evoluciona, de la misma manera que lo hacen los gustos de los consumidores a través de la transformación de la ropa deportiva en el vaquero del siglo XXI. Las empresas del sector no han de hacer caso omiso a estas preferencias. Al contrario, una manera de diferenciarse de la competencia es saber actuar a tiempo y evolucionar al ritmo de los consumidores.

Finalmente, el cobranding en la industria de la moda es una estrategia con mucho potencial para hacer frente a la tendencia de *athleisure* y sostenibilidad. Como hemos visto en el caso de estudio, combinar dos empresas ayuda a sumar recursos para ofrecer un producto único que se amolda a las nuevas necesidades de los consumidores. Esta estrategia ofrece muchas ventajas, como la mejora de la percepción de la marca. Por lo tanto, empresas con poca visibilidad en el mundo deportivo o sostenible se posicionarán de manera óptima en el mercado.

Otro objetivo del trabajo era poder proporcionar una serie de buenas prácticas que toda empresa podría seguir a la hora de realizar un cobranding. Así, tras el análisis de la estrategia y su puesta en marcha en un caso de estudio podemos concluir que todo buen cobranding ha de:

- (1) Tener objetivos y público claramente definidos
- (2) Proporcionar valor a todas las partes de la estrategia (marcas y consumidores)
- (3) Aportar atributos complementarios al producto nuevo
- (4) Tener una duración acorde a los intereses

7.2. Propuesta: Levi's y Lululemon

Para la propuesta de cobranding hemos elegido a Lululemon, pionera en la moda *athleisure* y a Levi's, el rey de los pantalones vaqueros. La razón por la que he elegido estas dos empresas es doble. Por un lado, Levi's es una empresa que, aunque cuenta con una

selección de ropa deportiva, aún no esta muy bien posicionada en este mercado. Además, a pesar de sus esfuerzos por reducir las emisiones de CO2, sigue siendo una de las marcas más contaminantes (Business of Fashion, 2021). Por otro lado, Lululemon es una marca internacional de ropa deportiva que se centra especialmente en la innovación y sostenibilidad de sus productos.

De esta manera, haciendo un cobranding de Levi's y Lululemon conseguiremos que Levi's sea capaz de afrontar las nuevas tendencias del sector del moda y Lululemon llegar a un público diferente. Para la propuesta del caso seguiremos una estructura simple. Así, presentaremos primero las dos marcas junto con sus valores, público objetivo y análisis de las dos tendencias. Y a continuación examinaremos cuáles serían los posibles resultados de esa alianza a través del valor compartido.

Lululemon es una marca global de ropa deportiva para hombres y mujeres que fue fundada en 1998 en Canadá. La propia marca se define como "*Be human. Be well. Be planet*" (Lululemon, 2020, p.1). Su visión va más allá que una simple marca deportiva y han creado una comunidad que pone en común valores como el deporte, vida sana o atención plena (*mindfulness*) (Lululemon, s.f.). Por ejemplo, su afán por llevar a todo el mundo la comunidad deportiva, le hizo abrir en 2019 en Chicago su primera tienda *lifestyle* que incluye espacios deportivos y una cafetería cuyo objetivo es atraer a compradores más jóvenes (Walk-Morris, 2019).

Lululemon es sinónimo de innovación, sus prendas están disponibles en una gran variedad de tejidos que se adaptan a todo tipo de cuerpos y necesidades. La marca divide sus diseños atendiendo a los materiales de la ropa y el uso que pueda darle el consumidor. Por ejemplo, toda la colección fabricada con *Warpstrem* es idónea para la oficina, mientras que la fabricada con *Everlux*, está destinada a sesiones intensas de ejercicio físico. (Imagen 7 [e](#) Imagen 8 [del Anexo III](#)).

A pesar de la pandemia, Lululemon experimentó a finales de mayo de 2020 un crecimiento de las ventas online del 70% (Business of Fashion, 2020). La demanda de consumidores ha impulsado su marca, situándola en una posición privilegiada para beneficiarse de un periodo en el que la moda *athleisure* se han convertido en el *outfit* para el hogar y la oficina. Lululemon se ha posicionado como la marca por excelencia que personifica la tendencia de *athleisure*. La empresa va más allá de la venta de leggings, zapatillas y sudaderas y propone

un modelo de marca *lifestyle* cuyo público objetivo es la generación de Millennials (Fromm, 2016).

Asimismo, Lululemon apuesta por la sostenibilidad en toda la cadena de valor. Están comprometidos con la innovación para encontrar materiales más sostenibles que no dañen el medio ambiente. Por ejemplo, desde 2011 forman parte de *Restricted Substances List* que comprueba que la marca no usa productos químicos contaminantes (Lululemon, s.f.). Como parte de su estrategia para 2020, Lululemon se ha propuesto apostar por la economía circular. En abril de 2021, la marca lanzó su primer programa piloto en Estados Unidos a través del cual los consumidores pueden intercambiar sus prendas de Lululemon más viejas por tarjetas regalo de la tienda. Asimismo, se han comprometido a lograr que en 2030 todos sus productos sean 100% sostenibles.

En cuanto a Levi's, es importante destacar que es una empresa que cuenta con una potente imagen de marca. Establecida desde 1852, Levi's es la firma por excelencia de ropa vaquera. Lo que empezó siendo una marca cuyo público objetivo eran mineros, rápido se convirtió en un sinónimo de la era modera (Levi's, s.f.). Sin embargo, a pesar de haber contado siempre con buena estabilidad, la pandemia supuso para Levi's pérdidas de hasta 364 millones de dólares en el segundo semestre de 2020 (Chitrakorn, 2020).

Levi's y *athleisure* no combinan mucho en la mente de sus consumidores. No obstante, la marca ya cuenta con una pequeña línea deportiva. Aunque Levi's haya apostado por la tendencia de los leggings, no ha conseguido grandes logros. El público sigue percibiendo la marca como un referente de la moda "*demin*". Del mismo modo, la sostenibilidad es otro gran paso que la marca tiene que dar. Según el informe *Sustainability Index Gap* de Business of Fashion, Levi's haya avanzado mucho en cuanto a emisiones de carbono y al uso de agua en zonas de alto estrés hídrico. Sin embargo, aún tiene áreas por mejorar (Business of Fashion, 2021). Por ejemplo, dentro de la categoría deshechos, Levi's es una de las empresas más contaminantes (Figura 9 [del Anexo III](#)).

Ante estas dos marcas, el trabajo pretende proponer una hipotética estrategia de cobranding que beneficiará a ambas. En especial a Levi's, que, gracias a su alianza con Lululemon, conseguiría hacer frente a las tendencias de *athleisure* y sostenibilidad.

En primer lugar, este cobranding tendría los siguientes objetivos: posicionar la marca Levi's en la industria de la moda deportiva; mejorar la percepción de Levi's como marca sostenible;

extender la marca de Lululemon a un público nuevo; y mejorar la imagen de la marca Lululemon como marca que se puede llevar en un ambiente no deportivo. Por tanto, la estrategia de cobranding será “*reaching beyond*” al entrar en un nuevo mercado y ofrecer un producto totalmente diferente. Además, es importante destacar que el cobranding duraría 1 año, a fin de evitar que tanto Levi’s como Lululemon pierdan sus identidades de marca. Asimismo, el público objetivo de este cobranding serían mujeres y hombres de la generación Millennials y Z que tienen una gran preocupación por la sostenibilidad y el medioambiente y que, además, han incorporado la tendencia *athleisure* a su vida cotidiana. En segundo lugar, se utilizaría el mecanismo de valor compartido para conseguir los objetivos propuestos. Por un lado, Lululemon aumentaría su extensión de marca al llegar a un público más adulto gracias a Levi’s. A pesar de que la colección de cobranding no estuviese pensada en sí para este grupo de personas, la alianza de ambas marcas conseguiría que estos consumidores fabricasen una imagen de Lululemon como marca deportiva. Así, Lululemon se posicionaría como primera opción en caso de que este público decidiera comprar ropa atlética.

Por otro lado, Levi’s también accedería a un público nuevo, millennials y generación Z, los consumidores habituales de Lululemon. Al mismo tiempo, entraría en el segmento de ropa deportiva de la mano de un líder, lo que eliminaría cualquier barrera de acceso. Por otro lado, gracias a la imagen sostenible que Lululemon tiene, Levi’s también ganaría, por asociación en la mente de los consumidores, la imagen de marca comprometida con el medioambiente.

Finalmente, el público obtendría un valor importante con la compra de esta colección, puesto que sería exclusiva y a un precio menor de lo habitual en Lululemon. Esta colección se ajustaría a sus necesidades más importantes en este 2021: *athleisure* y sostenibilidad.

En el

Anexo IV: Levi's y Lululemon en imágenes, hemos introducido un pequeño modelo de cómo sería la ropa ofrecida.

En resumen, este cobranding cumpliría con todos los factores de éxito identificados a lo largo de los capítulos de análisis y discusión.

En primer lugar, existe un intercambio de valor para las dos marcas y el público. Todos los participantes de esta estrategia han conseguido beneficios al mismo tiempo que han conseguido cumplir con los objetivos marcados. En segundo lugar, las prendas de nueva creación incorporan atributos complementarios (comodidad, innovación, tradición y sofisticación). Finalmente, ambas marcas cuentan con valores similares, y a pesar de que promueven estilos de vida diferente, existe una relación de sinergia entre lo que quieren aspirar en un futuro. Asimismo, este cobranding también seguiría las indicaciones de buenas prácticas expuestas en las conclusiones.

A través de esta colaboración con Lululemon, Levi's haría frente a las nuevas tendencias del sector de la moda, logrando uno de los principales objetivos de este trabajo: Comprobar que el cobranding es una estrategia de marketing idónea para que las empresas del sector de la moda hagan frente a las nuevas tendencias.

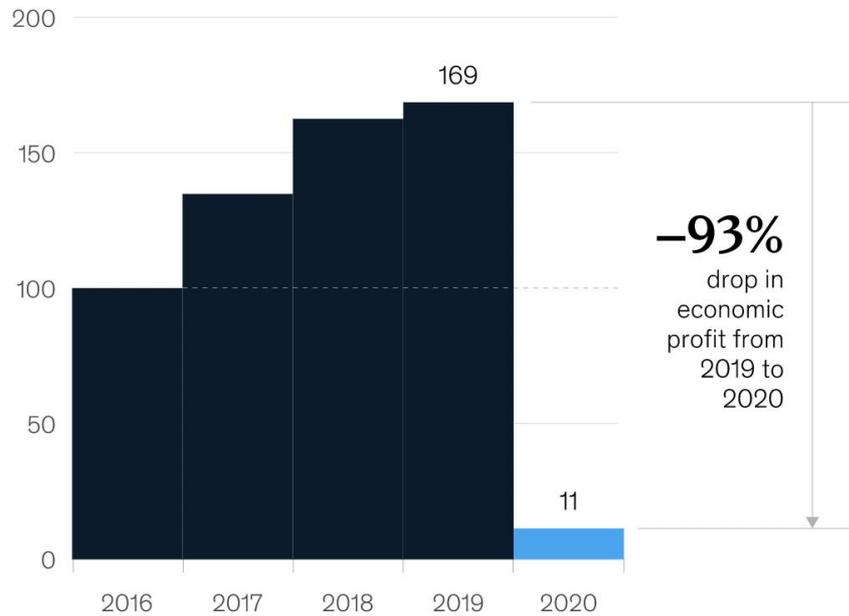
8. Anexo I: Glosario

- **Fast-fashion:** ropa que se fabrica y se vende barata, para que la gente pueda comprar ropa nueva a menudo (Cambridge Dictionary, s.f., definición 1).
- **Stakeholders:** una persona, como un empleado, un cliente o un ciudadano, que se relaciona con una organización, una sociedad, etc. y, por tanto, tiene responsabilidades hacia ella y un interés en su éxito (Cambridge Dictionary, s.f., definición 2).
- **Must-have:** objeto imprescindible que todo el mundo quiere tener (Cambridge Dictionary, s.f., definición 1).
- **Influencer:** una persona a la que una empresa paga por mostrar y describir sus productos y servicios en las redes sociales, animando a otras personas a comprarlos (Cambridge Dictionary, s.f., definición 2) ,
- **Hashtag:** utilizado en las redes sociales para describir el tema general de un tuit u otra publicación (Cambridge Dictionary, s.f., definición 1).
- **Outfit:** un conjunto de ropa que se usa para una ocasión o actividad particular (Cambridge Dictionary, s.f., definición 1).
- **Everlux:** Es un tejido fresco, suave y de secado rápido (Lululemon, s.f.).
- **Warpstreme:** tipo de tejido que combina licra (Lululemon, s.f.).

9. Anexo II: Figuras

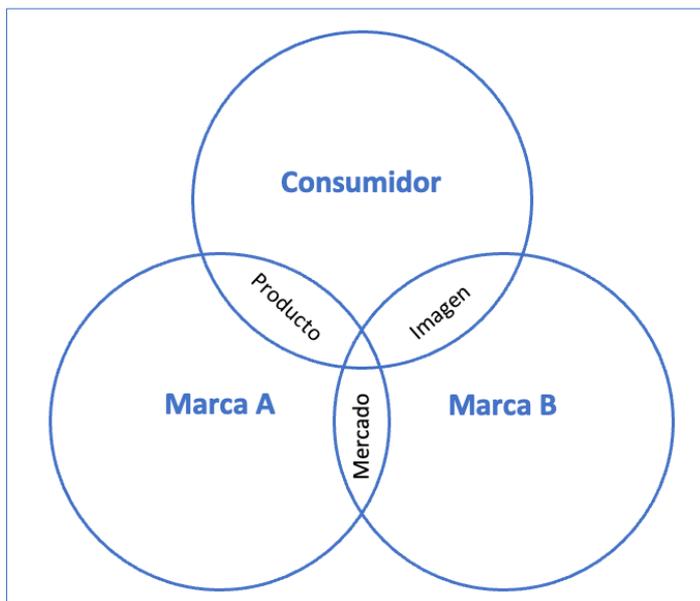
Figura 1. Beneficios del sector de la moda en el mundo

Total economic profit, index (100 = 2016)



Fuente: (McKinsey & Company, 2020).

Figura 2. Intercambio de valor en el cobranding



Fuente: (Besharat y Langan, 2013).

Figura 3. Tipos de estrategia de cobranding



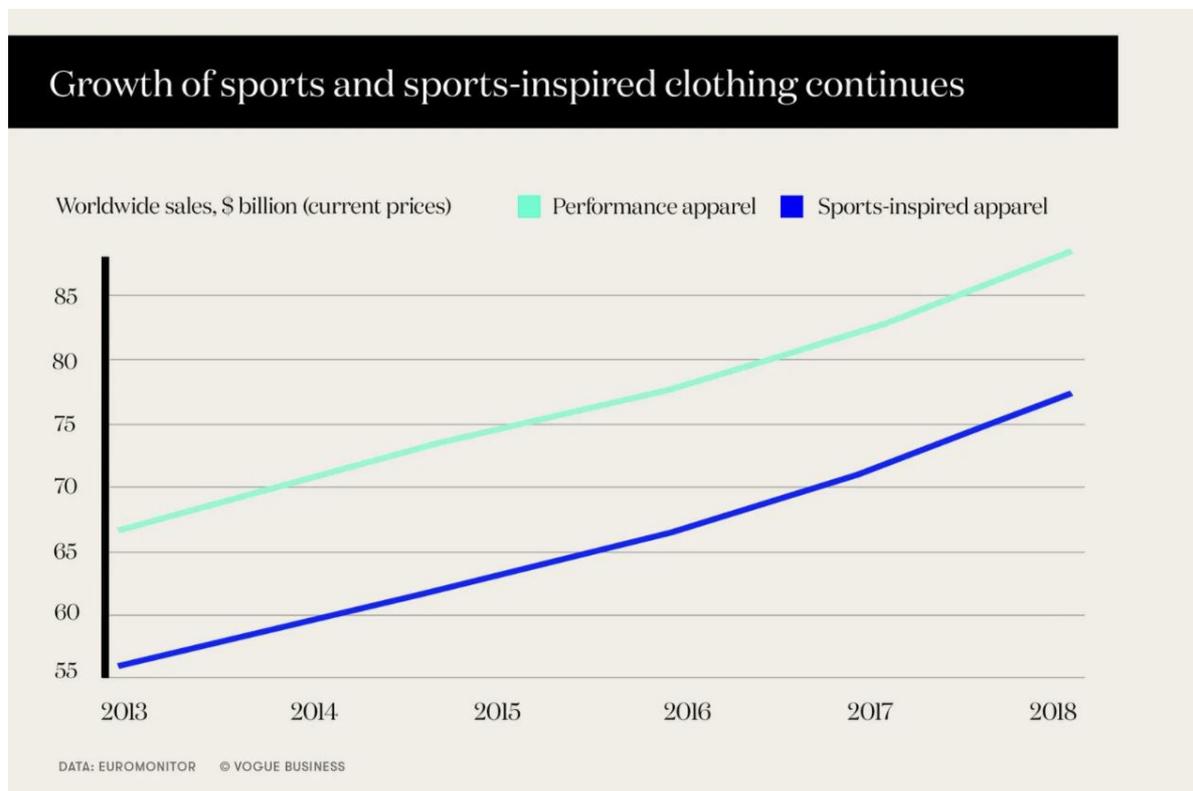
Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Análisis DAFO



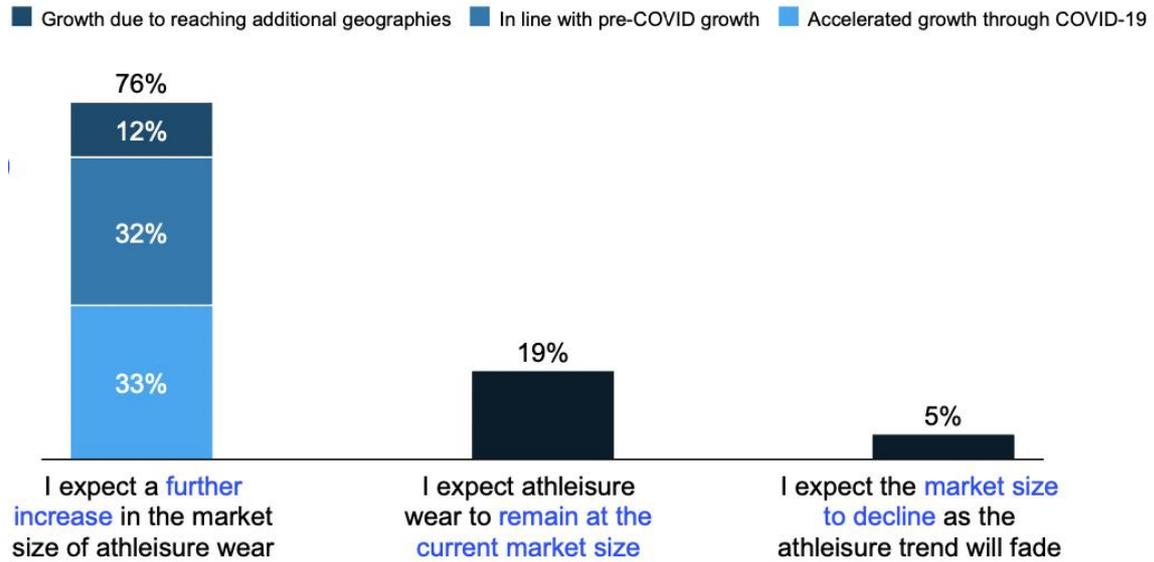
Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Crecimiento de la ropa inspirada en el deporte



Fuente: (Arnett, 2019).

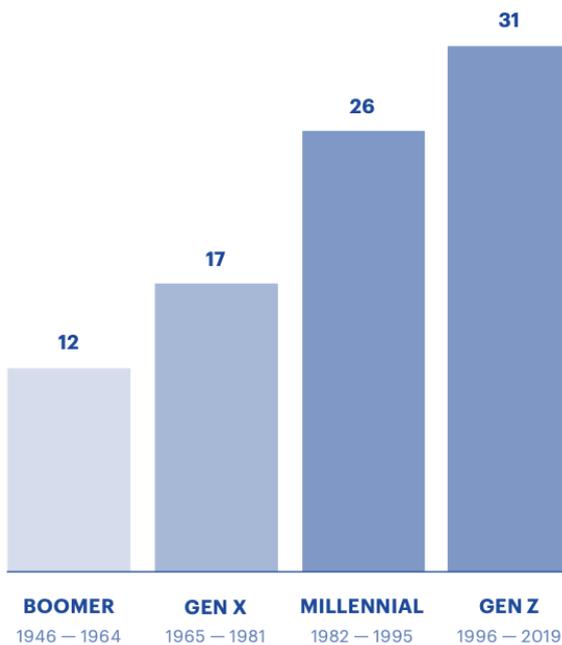
Figura 6. Predicciones de los líderes de la industria de la moda de la evolución de la tendencia Athleisure



Fuente: (McKinsey & Company, 2021).

Figura 7. Porcentaje de consumidores que pagaría más por una prenda sostenible

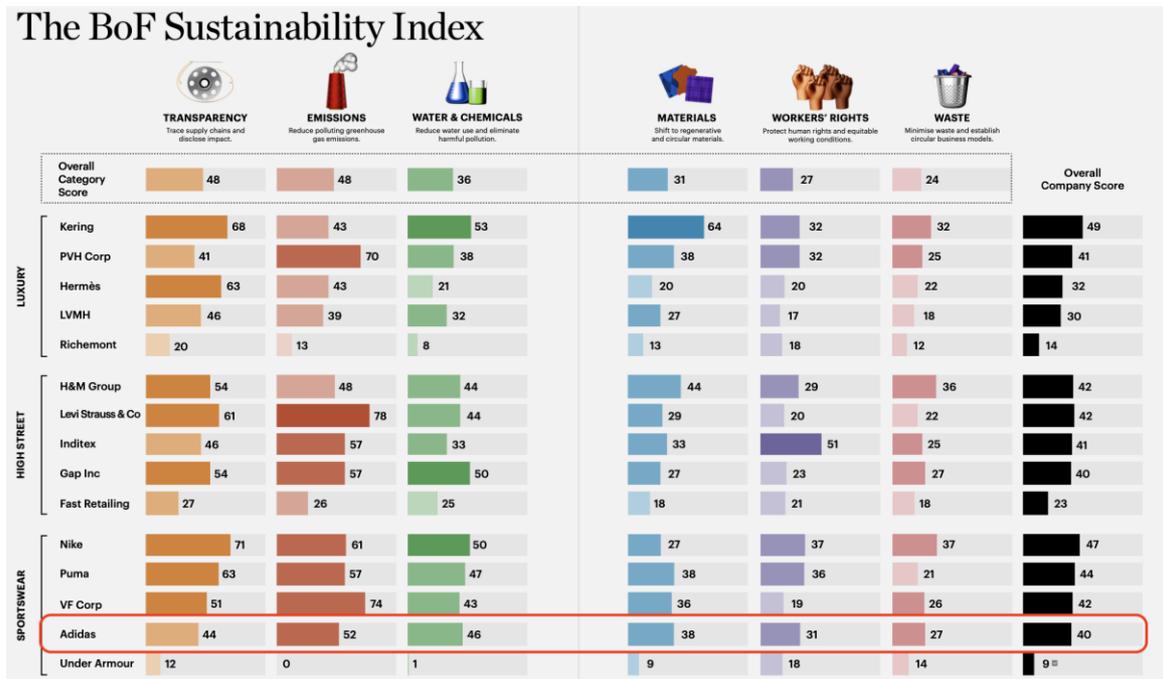
% OF US CONSUMERS IN 2019 WHO WOULD PAY MORE



SOURCE: MCKINSEY NEW AGE OF THE CONSUMER US SURVEY 2019

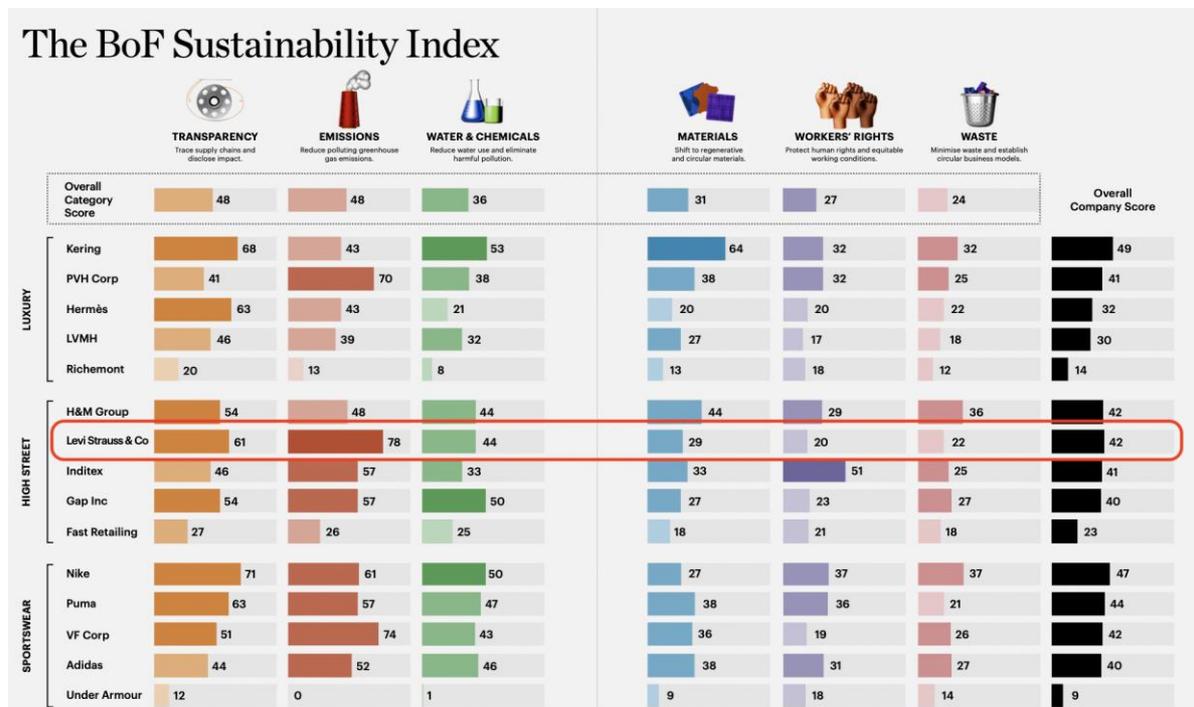
Fuente: (McKinsey & Company, 2019).

Figura 8. Valoración de la marca Adidas en términos sostenibles



Fuente: (Business of Fashion, 2021).

Figura 9. Valoración de la marca Levi's en términos sostenibles



Fuente: (Business of Fashion, 2021).

10. Anexo III: Imágenes

Imagen 1: Cobranding Peugeot y Roland Garros



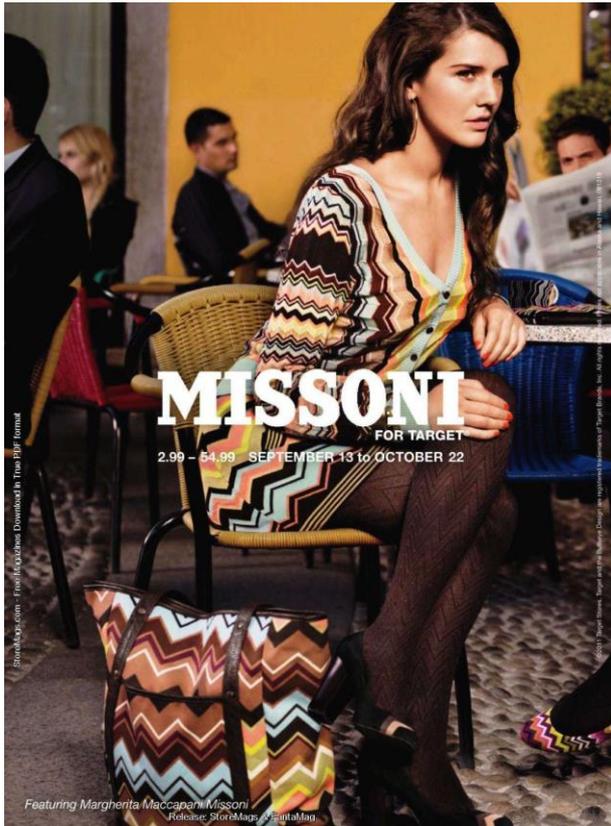
Fuente: (Colas, 2014).

Imagen 2. Cobranding Aston Martin y Nokia



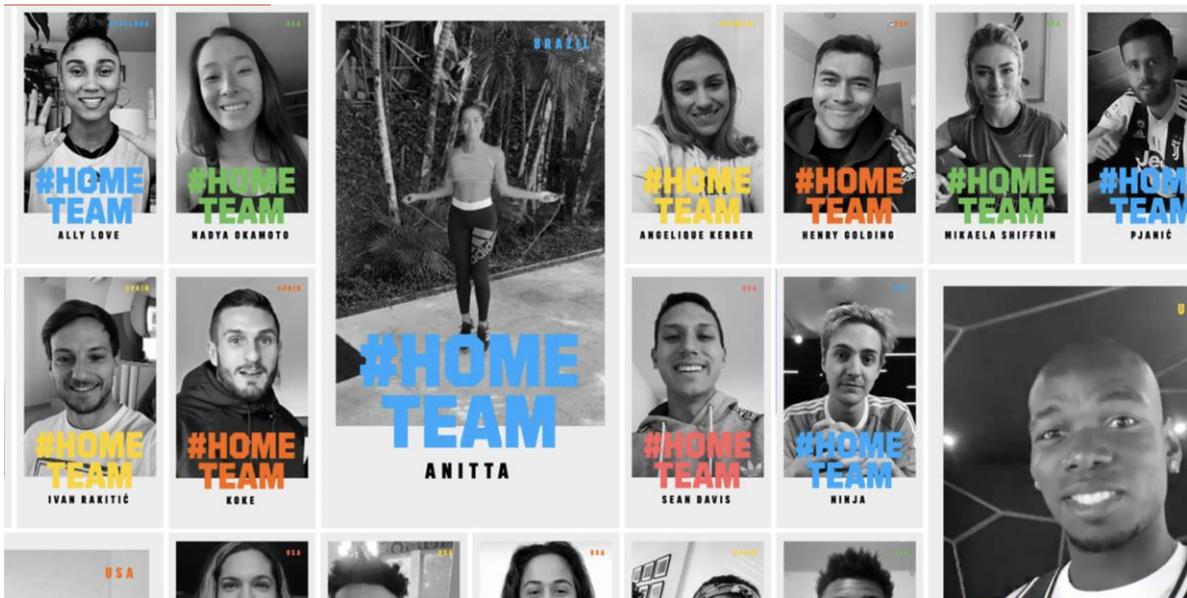
Fuente: (Classic Driver, 2006).

Imagen 3. Cobranding Missoni y Target



Fuente: (Peterson Milla Hooks Advertising, s.f.).

Imagen 4. Campaña de Adidas #Hometeam



Fuente: (Adidas, 2020).

Imagen 5. Colección Adidas by Stella McCartney



Fuente: (Stella McCartney 2020)

Imagen 6. Cobranding H&M y Erdem



Fuente: (Streeters, 2017).

Imagen 7. Tejido Everlux de Lululemon

Everlux™

The technical performance of this innovative studio fabric comes from its unique yarns and double-knit construction which together keep you cool, dry and focused during the most intense workouts. Everlux's inner layer was developed with special yarns that have unparalleled sweat-wicking capabilities and are cool-to-the-touch, while its outer layer is built with quick-drying yarns that offer a buttery-soft texture.

FEELS: cool-on-the-skin

DESIGNED FOR: sweaty studio sessions

[SHOP ALL EVERLUX](#)



Fuente: (Lululemon, s.f.).

Imagen 8. Tejido Warpstreme de Lululemon

Warpstreme™

This durable fabric is the perfect partner for your sweaty commute. Warpstreme is sweat-wicking with four-way stretch for a range of motion.

FEELS: durable

DESIGNED FOR: office, travel, commute

[SHOP ALL WARPSTREME](#)



Fuente: (Lululemon, s.f.).

11. Anexo IV: Levi's y Lululemon en imágenes



Fuente: Elaboración propia

12. Referencias

- Aaker, D. A (1991). *Managing brand equity: Capiralizing on the value of a brand name*. New York Free Press.
- Aaker, D. A. (2004). *Brand portfolio strategy: Creating relevance, differentiation, energy, leverage, and clarity*. New York: Free Press.
- Adidas. (2021). *Adidas Annual Report 2020*. <https://report.adidas-group.com/2020/en/>
- Adidas. *Adidas Profile*. Adidas. Recuperado el 5 de mayo de 2021, de <https://www.adidas-group.com/en/brands/adidas/>.
- Ahmed, O. (2017). *The Independent State of Erdem*. The Business of Fashion. <https://www.businessoffashion.com/articles/news-analysis/the-independent-state-of-erdem>.
- Ahn, S., Kim, H., y Forney, J. (2009). Co-marketing alliances between heterogeneous industries: Examining perceived match-up effects in product, brand and alliance levels. *Journal of Retailing And Consumer Services*, 16(6), 477-485. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2009.08.003>
- Arnett, G. (2019). The future of athleisure lies in the workplace. Vogue Business. <https://www.voguebusiness.com/consumers/the-future-of-athleisure>.
- Balchandani, A., Beltrami, M., Berg, A., Hedrich, S., Rölkens, F., & Amed, I. (2019). *The influence of 'woke' consumers on fashion*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-influence-of-woke-consumers-on-fashion>
- Becker, S., Berg, A., Kohli, S., & Thiel, A. (2021). *Sporting Goods 2021. The Next Normal for an Industry in Flux*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/sporting-goods-2021-the-next-normal-for-an-industry-in-flux>
- Berg, A., Magnus, K., Granskog, A., y Lee, L. (2020). *Fashion on Climate: How the fashion industry can urgently act to reduce its greenhouse-gas emissions*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/fashion-on-climate>

- Besharat, A., y Langan, R. (2013). Towards the formation of consensus in the domain of co-branding: Current findings and future priorities. *Journal Of Brand Management*, 21(2), 112-132. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.25>
- Bhasin, H. (2019). *What is Brand Culture? Definition & Benefits of a good Brand Culture*. Marketing91. <https://www.marketing91.com/brand-culture/>.
- Bhasin, H. (2021). *Co Branding - Definition, Uses, Examples, Advantages & Disadvantages of co-branding*. Marketing91. <https://www.marketing91.com/co-branding/>.
- Blackett, T., y Boad, R. (1999). *Co-branding: The Science of Alliance*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bouten, L. (2010). *Co-branding: A brand partnership and a new product*. Resolver.tudelft.nl. <http://resolver.tudelft.nl/uuid:c3ebff4c-421d-4a15-b1de-67f4209a45bd>.
- Business Case Studies. (2019). *Market and product orientation*. Business Case Studies. Recuperado el 4 de febrero de 2021 de <https://businesscasestudies.co.uk/market-and-product-orientation/#:~:text=A%20market%20orientated%20company%20is,systems%20that%20support%20that%20product>.
- Business of Fashion. (2020). *#BoFLIVE: How Lululemon Built Athleisure's Leading Brand*. The Business of Fashion. Recuperado el de 6 mayo de 2021, de <https://www.businessoffashion.com/videos/retail/lululemon-athleisure-simeon-siegelmaria-rugolo>.
- Business of Fashion. (2021). *The Sustainability Gap*. https://www.businessoffashion.com/reports/sustainability/measuring-fashions-sustainability-gap-download-the-report-now?int_source=onsite_marketing&int_medium=rhr&int_campaign=susindex21_22032021
- Business of Fashion. *Erdem Moralioglu is part of the BoF 500*. The Business of Fashion. <https://www.businessoffashion.com/community/people/erdem-moralioglu>.

Cambridge Dictionary (s.f.) Fast fashion. En *Cambridge Dictionary*. Recuperado en 6 de mayo de 2021, de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fast-fashion>

Cambridge Dictionary (s.f.) Hastag. En *Cambridge Dictionary*. Recuperado en 6 de mayo de 2021, de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/hashtag?q=Hashtag>

Cambridge Dictionary (s.f.) Influencer. En *Cambridge Dictionary*. Recuperado en 6 de mayo de 2021, de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/influencer>

Cambridge Dictionary (s.f.) Must-have. En *Cambridge Dictionary*. Recuperado en 6 de mayo de 2021, de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/must-have>

Cambridge Dictionary (s.f.) Outfit. En *Cambridge Dictionary*. Recuperado en 6 de mayo de 2021, de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/outfit?q=%E2%80%A2%09Outfit>

Cambridge Dictionary (s.f.) Stakeholder. En *Cambridge Dictionary*. Recuperado en 6 de mayo de 2019, de <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stakeholder>

Cambridge Dictionary (s.f.) athleisure. En *Cambridge Dictionary*. Recuperado en 6 de mayo de 2021, de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/athleisure>.

Ceyda, P. (2021). Success drivers of co-branding: A meta-analysis. *International Journal Of Consumer Studies*. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12682>

Charpail, M. (2017). *Environmental Impacts of the Fashion Industry*. SustainYourStyle. Recuperado en 30 de abril de 2021, de <https://www.sustainyourstyle.org/old-environmental-impacts>.

Chitrakorn, K. (2020). *Inside Levi's new 'NextGen' retail store*. Vogue Business. Recuperado el 6 de mayo 2021, de <https://www.voguebusiness.com/consumers/levis-doubles-down-on-dtc-launches-experiential-nextgen-stores-in-the-us>.

Classic Driver. (2006). *Nokia 8800 Aston Martin Edition*. Classicdriver.com. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <https://www.classicdriver.com/en/article/nokia-8800-aston-martin-edition>.

Colás, M. (2014). *Peugeot 208 edición especial Roland Garros*. Auto10.com | Expertos en coches. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de

<https://www.auto10.com/actualidad/peugeot-208-edicion-especial-roland-garros/5066>.

Danziger, P. (2019). *Nike Outranks Adidas, Under Armour And Lululemon Where It Counts Most: Consumer Perception*. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2019/05/23/nike-outranks-adidas-under-armour-and-lululemon-where-it-counts-most-consumer-perception/?sh=4645ff802478>.

Desai, K., y Keller, K. (2002). The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility. *Journal Of Marketing*, 66(1), 73-93.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.66.1.73.18450>

Dmitrievskiy, E. (2015). *How Can Co-Branding Strategies Increase Future Purchase Intentions in The Fashion Industry?* (Masters). Erasmus University Rotterdam.

Domo. (2020). *Domo Resource - Data Never Sleeps 8.0*. Domo.com. Retrieved from <https://www.domo.com/learn/data-never-sleeps-8>.

Eiras, Beatriz, y Azevedo, António. (2019). Cobranding between Fast Fashion Brands and Luxury Brands: A Case Study Approach. In *Finding New Ways to Engage and Satisfy Global Customers* (pp. 771–784). Springer International Publishing.

https://doi.org/10.1007/978-3-030-02568-7_208

Fashion Network. (2018). *Nike es la marca en la que más confía la generación Z y los millennials*. FashionNetwork.com. <https://pe.fashionnetwork.com/news/nike-es-la-marca-en-la-que-mas-confia-la-generacion-z-y-los-millennials,996752.html>.

Fernandez, C. (2020). *Adidas and Allbirds Join Forces to Try to Create the World's Lowest Carbon Footprint Sports Shoe*. The Business of Fashion.

<https://www.businessoffashion.com/articles/sustainability/adidas-and-allbirds-join-forces-to-try-to-create-the-worlds-lowest-carbon-footprint-sports-shoe>.

Fitness on Toast. (2016). *Interview with Stella McCartney on her adidas collection for SS17*.

Fitness on Toast. Recuperado el 5 de mayo de 2021, de <http://fitnessontost.com/2016/11/05/interview-with-stella-mccartney-on-her-adidas-collection-for-ss17/>.

Fromm, J. (2016). *The Lululemon Lifestyle: Millennials Seek More Than Just Comfort From Athleisure Wear*. Forbes. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2016/07/06/the-lululemon-lifestyle-millennials-seek-more-than-just-comfort-from-athleisure-wear/?sh=257de76214d9>.

Glendinning, M. (2019). *Chanel, Gucci, Saint Laurent and More Sign Landmark Sustainability Pact*. Fashion Magazine. Recuperado el 30 de abril de 2021, de <https://fashionmagazine.com/style/sustainable-fashion-brands-g7/>.

González, A., y Buhigas, T. (2019). *Marketing and merchandising Plan Stella McCartney*. Issuu. https://issuu.com/christinathordalandreasen/docs/marketing_plan_christina_thordaland

Gosselin, V. (2020). *What explains athleisure wear's success in the fashion industry?*. Heuritech. <https://www.heuritech.com/blog/articles/athleisure-wear/#:~:text=By%20many%20accounts%2C%20athleisure%20is,year%20in%20July%20and%20August.>

Granskog, A., Lobis, M., y Magnus, K. (2021). *The future of sustainable fashion*. McKinsey & Company. Recuperado el 1 de mayo de 2021, de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-future-of-sustainable-fashion>.

James, D. (2006). Extension to alliance: Aaker and Keller's model revisited. *Journal Of Product & Brand Management*, 15(1), 15-22. <https://doi.org/10.1108/10610420610650846>

James, D., Lyman, M., y Foreman, S. (2006). Does the tail wag the dog? Brand personality in brand alliance evaluation. *Journal Of Product & Brand Management*, 15(3), 173-183. <https://doi.org/10.1108/10610420610668612>

Kering Corporate. (2019). *Financial Report 2018*. Kering. <https://keringcorporate.dam.kering.com/m/3ba17a6b64aae82d/original/2018-Financial-Document.pdf>

- Kim, A. y Ko, E. (2012). Do social media marketing activities enhance customer equity? An empirical study of luxury fashion brand. *Journal Of Business Research*, 65(10), 1480-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.014>
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing, Global Edition*. Harlow, United Kingdom: Pearson Education, Limited.
- KPMG. (2019). *Sustainable Fashion, a Survey on Global Perspectives*. HSBC. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2019/01/sustainable-fashion.pdf>
- Lee, C., y Decker, R. (2016). Co-branding partner selection: the importance of belief revision. *Journal Of Business Economics And Management*, 17(4), 546-563. <https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1197848>
- Leuthesser, L., Kohli, C., y Suri, R. (2003). A framework for using co-branding to leverage a brand. *Journal Of Brand Management*, 11(1), 35-47. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540146>
- Levi's. Levi.com. Recuperado el 6 mayo de 2021, de https://www.levi.com/US/en_US/features/about-us.
- Lowe, F. (2018). *Stella McCartney Brand Report*. Issuu. https://issuu.com/franceslowe/docs/final_brand_report_issuu.
- Lu, T., Ji, J., y Zhang, J. (2020). *An empirical study of the co-branding partner selection strategy* (Grado). Jönköping University.
- Lululemon. (2020). *2020 Impact Agenda* (pp. 1-20). https://images.lululemon.com/is/content/lululemon/CQ-DAM-Images/www-images/Footer/Legal/lululemon_ImpactAgenda_October2020_FINAL_EN_compressed_2pdf.pdf?_ga=2.159468221.1223053348.1620238956-904891040.1619335476&_gac=1.16460100.1620238956.CjwKCAjwhMmEBhBwEiwAXwFoEVGWKqSjjkx-T340vMp_gz_rAkScKxST94RH2ardc1n5B17nXSTWxBoc-SQQAxD_BwE

- Lululemon. *History | lululemon athletica*. Info.lululemon.com. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <https://info.lululemon.com/about/our-story/history>.
- Maguire, L. (2021). As online fitness booms, is technical sportswear the new luxury?. *Vogue Business*. <https://www.voguebusiness.com/consumers/as-online-fitness-booms-is-technical-sportswear-the-new-luxury>.
- McKinsey & Company. (2020). *Consumer sentiment and behavior continue to reflect the uncertainty of the COVID-19 crisis*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/a-global-view-of-how-consumer-behavior-is-changing-amid-covid-19>.
- McKinsey & Company. (2020). *The State of Fashion 2021*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion>
- Monga, A., y Lau-Gesk, L. (2007). Blending Cobrand Personalities: An Examination of the Complex Self. *Journal of Marketing Research*, 44(3), 389-400. <https://doi.org/10.1509/jmkr.44.3.389>
- Mower, S. (2020). "It's Time To Wake Up": Stella McCartney's SS21 Is Pushing For A Brighter World. *Vogue*. <https://www.vogue.co.uk/fashion/article/stella-mccartney-ss21-interview>.
- Oeppen, J., y Jamal, A. (2014). Collaborating for success: managerial perspectives on co-branding strategies in the fashion industry. *Journal Of Marketing Management*, 30(9-10), 925-948. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2014.934905>
- Pahwa, A. (2021). *What Is Brand Image? - Branding Essentials*. Feedough. <https://www.feedough.com/brand-image-explanation-examples/>.
- Park, C., Jun, S., y Shocker, A. (1996). Composite Branding Alliances: An Investigation of Extension and Feedback Effects. *Journal Of Marketing Research*, 33(4), 453. <https://doi.org/10.2307/3152216>

- Peterson Milla Hooks Advertising (s.f.). *Target x Missoni - Peterson Milla Hooks Advertising*. Peterson Milla Hooks Advertising. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <https://pmhadv.com/target-x-missoni/>.
- Poplin, C. (2020). *Fashion History Lesson: the Origins, and Explosive Growth, of Athleisure*. Fashionista. <https://fashionista.com/2020/01/the-history-of-athleisure>.
- Ro, C. (2020). *Can fashion ever be sustainable?* Bbc.com. Recuperado en 1 de mayo de 2021, de <https://www.bbc.com/future/article/20200310-sustainable-fashion-how-to-buy-clothes-good-for-the-climate>.
- Rúmbolo, A. (2015). *Co-branding y moda* (Grado). Universidad de San Andrés.
- Singh, J., P. Kalafatis, S., y Ledden, L. (2014). Consumer perceptions of cobrands: the role of brand positioning strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 32(2), 145-159. <https://doi.org/10.1108/mip-03-2013-0055>
- Solomon, M., Hogg, M., Askegaard, S., y Bamossy, G. (2019). *Consumer Behaviour: A European Perspective* (7th ed.). Pearson Higher Education.
- Stella McCartney. (2020). *Eco Impact Report 2018/2019*. <https://www.stellamccartney.com/es/en/stellas-world/stella-mccartney-eco-impact-report-2018-19.html>
- Stella McCartney. (2021). *Sustainability*. Stellamccartney.com. <https://www.stellamccartney.com/es/en/sustainability/sustainability.html>.
- Stella McCartney. *Stella's World*. Stellamccartney.com. <https://www.stellamccartney.com/es/en/stellas-world/stellas-world.html>.
- Streeters. (2017). *News - Erdem X H&M 2017 Campaign*. Streeters.com. Recuperado el 6 Mayo de 2021, de <https://www.streeters.com/news/erdem-x-h-m-2017-campaign>.
- Summerscales, E. (2018). *Adidas Brand Report*. Issuu. https://issuu.com/emilysummerscales/docs/adidas_brand_report_finished_no_bleed.
- Thomas, L. (2021). *Lululemon is testing a resale program where shoppers can sell and buy used items*. CNBC. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de

<https://www.cnbc.com/2021/04/20/lululemon-to-launch-resale-pilot-for-shoppers-to-sell-buy-used-items.html>.

Ueltschy, L., y Laroche, M. (2011). Co-Branding Internationally: Everyone Wins?. *Journal Of Applied Business Research (JABR)*, 20(3). <https://doi.org/10.19030/jabr.v20i3.2218>

Van der Lans, R., Van den Bergh, B., y Dieleman, E. (2014). Partner Selection in Brand Alliances: An Empirical Investigation of the Drivers of Brand Fit. *Marketing Science*, 33(4), 551–566. <https://doi.org/10.1287/mksc.2014.0859>

Villaseñor, S. (2018). *Todas las colaboraciones de diseñador de H&M a través de los años*. Elle. <https://elle.mx/moda/2018/09/03/todas-colaboraciones-hm-anos>.

Voss, K., y Tansuhaj, P. (1999). A Consumer Perspective on Foreign Market Entry. *Journal Of International Consumer Marketing*, 11(2), 39-58. https://doi.org/10.1300/j046v11n02_03

Walk-Morris, T. (2019). *Lululemon wants to be more than a clothing brand*. Vogue Business. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <https://www.voguebusiness.com/companies/lululemon-retail-experimental-flagship-store-athleisure-sports-fashion>.

Washburn, J., Till, B., y Priluck, R. (2000). Co-branding: brand equity and trial effects. *Journal Of Consumer Marketing*, 17(7), 591-604. <https://doi.org/10.1108/07363760010357796>

Webb, B. (2021). Fashion is chasing carbon neutrality. Carbon positive is better. *Vogue Business*. <https://www.voguebusiness.com/sustainability/fashion-is-chasing-carbon-neutrality-carbon-positive-is-better-allbirds-reformation-nicholas-kirkwood>.