



**Universidad de San Andrés
Departamento de Ciencias Sociales
Licenciatura en Comunicación**

**Co-branding y moda:
Una estrategia de Co-creación de valor**

Autor: Agustina Rúbolo
Legajo: 19180
Mentor: Nicolás Nobile

Buenos Aires, Mayo de 2015

Índice

1. Introducción.....	4
1.1. Problema de investigación.....	4
1.2. Preguntas de investigación.....	6
1.3. Objetivos generales.....	6
1.4. Objetivos específicos.....	7
1.5. Metodología y tipo de investigación.....	7
2. La moda y su industria.....	9
2.1. Introducción al concepto de moda.....	9
2.2. La moda como cultura.....	13
2.3. La moda como diferenciador y constructor del Yo.....	18
2.4. Tendencias y mutación de los gatekeepers.....	20
2.5. La moda y su presencia en las redes sociales.....	24
2.6. La industria y su segmentación.....	28
2.7. Importancia económica.....	32
3. Universo de marcas.....	34
3.1. Definición y concepto.....	34
3.2. El discurso de la marca.....	37
3.3. Identidad de marca.....	39
3.4. Equidad de marca.....	43
4. Co-Branding.....	49
4.1. ¿Qué es el Co-Branding?	51
4.2. Tipologías.....	55
4.3. Beneficios y fortalezas.....	61
4.4. Debilidades.....	64
5. Herramientas de comunicación en el proceso de cobranding	67
5.1. Definición de la variable promoción del marketing mix.....	68
5.2. ¿Qué es la publicidad?.....	69
5.3. Variables culturales dependiendo del país y su consumo.....	71

6. Análisis de caso.....	73
6.1. Introducción.....	73
6.2. Descripción de los socios.....	74
6.3. Tipo de Co-branding.....	77
6.4. Construcción de la marca y su discurso.....	80
6.5. Comunicación de la unión.....	82
6.6. Observaciones finales sobre el caso.....	86
7. Conclusiones.....	89
8. Bibliografía.....	93
9. Anexos.....	99



Universidad de
San Andrés

Capítulo 1:

Introducción

1.1 Problema de investigación

Hoy en día la gran mayoría de las culturas alrededor del mundo se encuentran extremadamente focalizadas en el consumo y en lo que eso representa para ellos como consumidores. Este nuevo enfoque es compartido por las empresas, las cuales compiten constante y ferozmente para mantenerse en una posición competitiva. La globalización ha logrado unificar los mercados mundiales y con estos las necesidades y prioridades. Tan intensa es la necesidad de permanecer fuerte y estable que ha logrado que estas empresas busquen e implementen estrategias que eran impensables en el pasado, aun si esto significa cooperar con el “enemigo”.

Esto ocurre también debido a que “en los últimos años se ha producido un cambio en el enfoque que se le daba a este negocio en cuanto a estrategia. Las firmas han pasado de trabajar sobre la base de un “product orientation” a un “marketing orientation”. Ya no se piensa en el negocio como la capacidad de producción de la planta sino que se le otorga mayor atención al consumidor, sus gustos y preferencias.”¹

Los ciudadanos son conscientes de que como consumidores pueden exigir cada vez más diferenciación y dedicación por parte de las marcas ya que “in cultures where brands play important roles for consumers’ identity construction, people learn how to relate to and use brands ‘knowingly.’ Through the process of learning to consume brands in ways that are recognizable by the consumer culture, consumers develop brand literacy”². Este nuevo conocimiento sobre la construcción de marcas les otorga un nuevo poder, un espacio donde su elección tiene valor y termina originando un valor importante en lo económico.

Ante este nuevo escenario se desarrolla el Co-Branding, una nueva manera de aprovechar las oportunidades comerciales del mundo globalizado mediante la creación de una unión entre dos marcas, que genere un valor mayor al de ambas

¹Pagani, Josefina. *Productores de la industria de la indumentaria, El Mercado de la Moda en Argentina*. Universidad de San Andrés. Buenos Aires. 2004.

²Anders Bengtsson, *Brand Literacy: Consumers’ Sense-Making of Brand Management*, Texas, Suffolk University, 2006.

partes involucradas. A partir de esta alianza surge un producto o servicio nuevo, el cual se espera que otorgue una nueva dimensión de diferenciación para las marcas.

Este camino alternativo a las estrategias habituales hace que muchos autores se pregunten y analicen cómo crear una estrategia exitosa y no perder en la fusión los valores propios y únicos de cada marca. Es decir que, por ejemplo, ha sido analizado cómo conservar intacta la equidad de marca, siendo esta definida como “a set of brand assets and liabilities linked to a brand, its name and symbol, that add to or subtract from the value provided by a product or service to a firm and/or to that firm's customers”³

Otros autores analizan la aparición de una colaboración estrecha de marcas en el mercado de la moda, aportando que “la complejidad desde el punto de vista de la oferta, fomenta el desarrollo de estrategias de marketing para la diferenciación, como el co-branding”⁴.

En el análisis de este mercado en particular el poder también reside en los consumidores, por lo que las estrategias de comunicación son extremadamente relevantes para influir en la cultura popular y fomentar el consumo. “Uno de los aspectos más interesantes y sobresalientes de los productos de moda, es el hecho de que logran, por su fuerte carga simbólica, potenciar el deseo en la mente de los consumidores”⁵.

Tomar el concepto de marca y su construcción como punto de partida, resultará útil ya que una vez definida de manera genérica y teórica, podremos comprender la noción de co-branding. Se podrán observar cuestiones relacionadas al campo de la comunicación como la construcción semiótica de la marca, su identidad y discurso.

Se debe tener en cuenta que el desarrollo del presente trabajo debe contener una descripción acerca del mercado de la moda como primer aspecto a considerar,

³ Washburn, Judith, Till, Brian, Priluck, Randy. *Co-branding: brand equity and trial effects*. Mcb University Press. USA. 2000.

⁴ Van Lierde, Ian. *El Branding y su influencia sobre la decisión de compra en el sector indumentaria argentino*. Universidad de San Andrés. Buenos Aires. 2010

⁵ *Ibidem*.

para comprender qué características particulares posee. A la hora de hablar de moda no solo se tomar en cuenta lo pertinente al diseño, sino también su industria y construcción cultural.

Se analizarán las dos grandes categorías dentro del mercado actual, siendo la primera los “productores en los principales centros de moda” quienes “confeccionan prendas de vestir dando principal importancia al componente de diseño” y los “productores en países de bajo costo” que “se caracterizan por mano de obra barata y ropa commodity. No se caracterizan por sus diseños.”⁶

La presente tesis concluirá analizando un caso donde ambas categorías de productores se unen para crear una colección en la cual cada una de las partes aporta su especialidad, en este caso diseño y capacidad de producción masiva.

1.2 Preguntas de investigación

Dos de las preguntas centrales de esta tesis son:

¿Qué ocurre cuando dos marcas - en apariencia dispares - se unen utilizando una estrategia de co-branding y qué mecanismos se utilizan para desarrollar esta unión?

¿Cómo se pueden minimizar los riesgos implícitos en una alianza de esas características dentro de una industria compleja y cambiante?

A partir de esas preguntas aparecen otras cuestiones e incógnitas:

¿Cómo se define a la moda y cuáles son las características principales de su mercado?

¿Cómo se la utiliza como mecanismo constructor de identidad y diferenciación?

¿Cómo se construye la marca y su identidad en la industria de la moda?

En definitiva, ¿de qué manera se materializa la alianza entre una marca de moda exclusiva y de lujo con una marca masiva?

1.3 Objetivos generales

El objetivo central de este trabajo consiste en desglosar los distintos elementos y escenarios que contribuyen a crear una estrategia de Co-branding, incluyendo el análisis del entorno actual y la construcción de marca. Se analizarán además sus características así como las causas y efectos de la estrategia.

⁶ Pagani, Josefina. En Op. Cit.

1.4 Objetivos específicos

Algunos de los objetivos secundarios de esta tesis serán detallar el concepto de marca y su construcción semiótica. También se observará qué estrategias de comunicación son utilizadas para promocionar estas uniones de marcas. Concretamente se detallará un caso sobre la marca H&M y su alianza con una marca de lujo. Debido a que el trabajo de investigación se centra en la industria de la moda, se analizará su mercado para luego poder aplicar los conceptos investigados al caso específico.

1.5. Metodología y tipo de investigación

La presente tesis será dividida en dos partes siendo la primera sección dedicada a un acercamiento teórico al tema. Se incluirán, describirán e interpretarán conceptos y teorías relacionados con el tema a tratar.

El análisis concluirá y será aplicado a un caso de estudio, el cual será utilizado como base para ejemplificar los conceptos previamente descritos y descubrir qué herramientas son utilizadas para crear el espacio de circulación, cómo se conserva la individualidad de ambas partes involucradas una vez que la fusión ha terminado y básicamente cómo se comunica y justifica esta fusión.

Debido a que cada caso de alianzas de co-branding es único y tiene características propias, se puede decir que las conclusiones obtenidas serán relativas a ellas y únicamente aplicables al caso detallado.

El tipo de investigación que se llevará a cabo para la presente tesis será de carácter exploratorio-descriptivo. Si bien el principal tema seleccionado - la estrategia de marketing de co-branding - ha sido tratado en profundidad por numerosos autores, aun se necesita realizar una investigación y recolección de datos para luego analizar y describir el caso elegido. Asimismo también prevalece el carácter descriptivo ya que previo al análisis de dicho caso se hará una investigación y descripción acerca de los fenómenos que conciernen a los temas a tratar. Es decir que se describirán situaciones y teorías relacionadas al tema en cuestión sin manipularlas.

En cuanto al análisis de caso gran parte de la información fue hallada en Internet ya que se trata de una unión relativamente reciente. Por lo tanto la descripción de los conceptos centrales será basada en bibliografía mientras que las particularidades serán provenientes de fuentes digitales, noticias y blogs especializados.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 2:

La moda y su industria

2.1 Introducción al concepto de moda:

"I speak through my clothes"

Umberto Eco

Ciertos autores consideran la moda y su análisis como un estudio frívolo y poco cambiante a pesar de que en realidad se trata de un sistema complejo que se extiende más allá de las prendas. Si bien se toma a la edad media como el comienzo de la moda, en el presente trabajo se tomarán definiciones más contemporáneas.

Como comienzo es necesario repasar el significado primario de moda. Etimológicamente proviene del francés mode, a partir del término latín modus, modo o medida. En un sentido más amplio implica un mecanismo regulador de elecciones, realizadas en función de criterios de gusto.

Pero quizás uno de los aspectos más importantes de la moda refiere a aquellas costumbres que marcan alguna época o lugar específicos, en especial las relacionadas con el vestir o adornar. Como explica Hauge “the term fashion can be related to any object or phenomenon that changes over time based upon individual collective preferences”⁷. Es decir que el término moda, en este caso, se refiere más que nada a un objeto, que en un determinado momento y lugar se vuelve aceptado y adoptado por los individuos.

Kawamura expone que resulta complejo encontrar una sola definición de moda dado que su connotación varía junto con los años, es decir que su significado fue mutando para ajustarse a la sociedad, sus estructuras y hábitos “the meaning and significance of the word have changed to suit the social customs and clothing habits of people in different social structures”⁸. Asimismo explica que el cambio histórico en el concepto de moda es necesariamente acompañado por el cambio en el fenómeno que crea la moda, es decir que sin importar qué década o siglo observemos, la esencia de la moda es el cambio constante y su proceso siempre implica diversidad y modificaciones. (Kawamura, 2005: 5)

⁷ Hauge, Atle. *Gatekeepers and knowledge diffusion in the fashion industry*. Department of Social and Economic Geography Uppsala University. 2006.

⁸ Kawamura, Yunika. *Fashionology*. Berg. 2005.

Sin embargo aclara que se debe poder diferenciar el concepto de ropa con moda “el sistema de la moda convierte a la ropa en moda. La moda es un símbolo que se manifiesta a través de la ropa.” (Kawamura, 2005:14). Con esto quiere decir que la ropa no logra convertirse en moda sin una institución que la avale.

La producción de ropa es material mientras que la moda es simbólica, una es tangible mientras que la otra es intangible y además no toda prenda de ropa se convierte en moda sino que el sistema y los usos la transforman “clothing is found in any society or culture where people clothe themselves while fashion must be institutionally constructed and culturally diffused. A fashion system operates to convert clothing into fashion that has a symbolic value”⁹.

La definición de Jarnow y Guerrico agrega el concepto de consumidores y lo que aprueban como moda, implicando que éstos tienen una gran cantidad de poder a la hora de definir qué es aceptado socialmente: “un estilo se convierte en moda una vez que ha ganado la aceptación de los consumidores, y continúa existiendo como tal en la medida en que siga siendo aceptado. La esencia de la moda es el elemento de la aceptación social” (Jarnow y Guerrico, 1991: 36).

Simmel es otro autor que coincide con esta definición planteando que “la moda es un mero engendro de las necesidades sociales”¹⁰ explicando que estas cambian de acuerdo a los contextos en los cuales se desarrollen. Estos contextos pueden variar dependiendo de la cultura, los individuos analizados y el momento en el cual se analiza, por lo que el análisis específico se vuelve complejo y ambiguo. Además afirma que “la moda mantiene en constante mutación las formas sociales, los vestidos, las valoraciones estéticas”¹¹. Expresa además que los individuos históricamente tienden a imitar las modas para obtener seguridad y encajar con la sociedad (Simmel, 1924: 58). Esto conlleva a que la moda les da a las personas la posibilidad de diferenciarse y también de formar parte de un grupo determinado “satisface la necesidad de distinguirse, la tendencia a la diferenciación, a cambiar y destacarse. Logra esto, por una parte, merced a la variación de sus contenidos, que presta cierta individualidad a la moda de hoy frente a la de ayer o de mañana”¹²

⁹ Ibídem (P. 44)

¹⁰ Simmel, Georg. *Filosofía de la coquetería, Filosofía de la moda, lo masculino y lo femenino y otros ensayos*. Revista de Occidente. Madrid. 1924 (P. 63)

¹¹ Ibídem (P. 63)

¹² Ibídem (P. 61)

Otro autor que comparte esta postura es Lipovetsky, quien expone que en un principio las sociedades eran más conservadoras y se negaban al cambio por respeto a la tradición. Sin embargo con el surgimiento de nuevas clases sociales mutan las convenciones sociales y se comienza a usar la moda como mecanismo diferenciador y aspiracional.

La moda comienza a invadir todas las esferas y clases sociales y se convierte en “un dispositivo social caracterizado por una temporalidad particularmente breve”¹³ Esta afirmación refuerza la noción de que la moda se trata de una cadena de modificaciones constantes las cuales dependen del entorno y contexto.

La dependencia en el contexto es también notada por Davis quien afirma que el análisis de la moda: "will vary tremendously depending upon the identity of the wearer, the occasion, the place, the company and even something as vague and transient as the wearer's and the viewers moods"¹⁴ (Davis, 1994: 8).

Otra de las observaciones de este autor implica que la vestimenta puede ser analizada como un signo, siendo el significante el encargado de apuntar al significado. En este caso un estilo o apariencia, una determinada tendencia de ese momento, los materiales que componen las prendas, etc. En otras palabras, cualquier atributo que sea considerado por todos de la misma manera.

El significado en cambio es definido como el concepto que corresponde al significante, la representación mental que le corresponde al signo. Este resulta más complejo de determinar ya que como se enunció antes, es extremadamente diferente para distintos grupos sociales, targets y públicos.

Se denomina el universo de significados como diferenciado en términos de gusto, identidad social y acceso a distintos simbolismos de cada sociedad. (Davis, 1994: 9).

El autor agrega que los significados de la vestimenta son extremadamente ambiguos, dado que es complejo conseguir que distintas personas perciban el mismo significado, por lo que la relación significado-significante se vuelve inestable. Se pregunta también cuán profundos deben ser los cambios para ser considerados como "una nueva moda" y no tratarse simplemente de un código de vestir o una leve

¹³ Lipovetsky, Gilles. *El Imperio de lo Efímero: la moda y su destino en las sociedades modernas*. Anagrama. Barcelona. 1996.

¹⁴ Davis, Fred. *Fashion, Culture And Identity*. The University of Chicago Press. 1994

variabilidad como puede ser, por ejemplo, un cambio en la longitud de las prendas, variación de color, etc.

Por esta razón Davis prefiere considerar moda, y sus disrupciones, a aquellos cambios que logran impactar, cautivar, ofender o generar algún tipo de reacción en el público. (Davis, 1994: 15) No obstante, esta penetración en la mente de los individuos y su consecuente aceptación puede funcionar de manera ambivalente ya que una vez que se masifica y se asienta como una determinada moda, deja de ser apreciada como tal.

Otro autor interesado en este tema es Kuruc, quien también analiza la noción de la moda como un signo. Concluye que la moda, planteada como el signo saussureano, tiene dos niveles de significado, uno denotativo y otro connotativo. Elige definir al denotativo en un nivel básico, siendo en este caso la vestimenta como una protección ante los elementos. Por lo tanto el significante es definido como un rol básico y funcional en todas las culturas: el proteger al cuerpo humano.

En cambio el segundo nivel, el connotativo, conlleva un análisis más reflexivo, donde las convenciones sociales y culturales cobran gran importancia a la hora de definir el significado de estas vestimentas y modas. Una misma prenda puede tener distintas connotaciones, no necesariamente en la industria sino una vez que se lo analiza y obtiene una significación. El universo de significación es amplio y dado por los consumidores, según ha sido definido por Fraser: “el universo de significación se diferencia en términos de gusto, identidad social y el acceso de una persona.” (Fraser, 1981: 215-219)

Guedes define la moda como una forma de comunicación directa y desde un punto de vista más cercano al marketing. La importancia del entendimiento del consumidor es imprescindible para conseguir el éxito. A partir de esta premisa considera que un producto debe obligatoriamente satisfacer las demandas del mercado de ese momento y por lo tanto la idea, el producto creado por la marca, se convierte en un mensaje que debe alcanzar y convencer al consumidor que en este caso actúa como el receptor.¹⁵ (Guedes, 2005)

¹⁵ Guedes, Graça. *Branding of Fashion Products: a Communication Process, a Marketing Approach*. Portugal. Universidade do Minho Portugal. 2010.

2.2 La moda como cultura

“Fashion is an imposition, a reign on freedom.”

Golda Meir

La vestimenta funciona como un claro indicador de cómo las personas a través de las épocas han percibido sus posiciones en la estructura social y cómo se han delimitado los límites de estatus. (Crane, 2000). Esto quiere decir que desde el comienzo han existido grupos dentro de cada sociedad que se diferencian de los otros mediante objetos, símbolos, estilos de vida y modas propios.

Los cambios en la vestimenta y en los discursos que las rodean indican variaciones en las sociedades y tensiones entre grupos sociales. Otro autor que considera la moda como un fenómeno definitorio de épocas es Simmel: "fashion is a universal phenomenon in the history of our species" (Simmel, 1997)

En un principio el estudio de los cambios en la moda no era tomado como relevante dado que se lo consideraba irracional, cambiante, meramente decorativo y sin importancia intelectual (Kawamura, 2005:9). El autor expone que la moda, dentro de cada cultura y país, necesita cierta fluidez dentro de las estructuras y hasta puede ayudar a promover cambios positivos en la sociedad y el sistema de clases (Kawamura, 2005:24)

La cultura de cada país tiene gran influencia a la hora de determinar qué productos se comercializaran, cuáles serán las tendencias, quienes las definirán, etc. Dickerson (1999: 20) investiga este tópico afirmando que si bien el concepto y la imagen de marca son pactadas globalmente, el producto y sus interpretaciones tienen efectivamente una base local y adaptable a cada mercado y su cultura.

Lo mismo ocurre con los actores relevantes para esta industria: “despite this development there are always local and regional differences. If fashion actors want information and knowledge on recent trends on the big international fashion scenes and at the same time feel the pulse of their home market, they will need global knowledge bases but will also need to be part of local information processes, or have access to the local buzz” en otras palabras en opinión de Hauge, además de tener una perspectiva global en cuanto a tendencias y cambios en el mercado, también es necesario estar inmerso en la cultura local. (Hauge, 2006:8)

A pesar de que se crean nuevos paradigmas, se ha establecido que la moda es un suceso cíclico ya que en diversas ocasiones se ha encontrado que los distintos parámetros con los que se juzga la vestimenta son repetidos a lo largo del tiempo.

Por esa razón muchas revistas y sitios dedicados a la moda son los responsables de establecer cuándo una tendencia vuelve o se renueva, luego de haberla reencontrado siendo reconstruida por distintos diseñadores. Por consiguiente lo utilizado en un determinado momento puede influir en lo que se usará en el futuro y viceversa. Como manifiesta Davis “the very same apparel ensemble that “said” one thing last year will “say” something quite different today and yet another thing next year”¹⁶.

Al mismo tiempo cada persona tiene una forma propia de recibir el mensaje y su propia mirada hacia la moda. De ahí que la moda resulta ser como la cultura misma, ya que se encuentra en constante transformación incorporando asiduamente elementos ajenos. Así todos nos encontramos inmersos en la moda y consecuentemente en lo que es permitido por ésta.

Por esta razón Welch explica “small shocks can frequently lead to large shifts in behavior”¹⁷ y además “individuals rapidly converge on one action on the basis of some but very little information. If even a little new information arrives, suggesting that a different course of action is optimal, or if people even suspect that underlying circumstances changed, the social equilibrium may radically shift”¹⁸.

Lo que propone en esta teoría es señalar que el delicado equilibrio que se crea con los criterios de los actores involucrados, puede mutar rápidamente. Estos cambios y variaciones constantes generalmente lo hacen dependiendo de la cultura del país. Tanto las tendencias como las modas cambian, así como también las marcas disponibles para los compradores. Al estar dentro de una cultura, el individuo asume ciertos principios e internaliza las naturalizaciones, convirtiéndolas en cosas obvias que no es necesario explicar sino que simplemente se dan por sentado.

No obstante, actualmente la cultura, tal como expone García Canclini, es el resultado de la hibridación de diversos elementos de muchísimas culturas, ya sea

¹⁶ Davis, Fred. En Op. Cit. (P. 6)

¹⁷ Welch, Ivo. *A theory of Fads, Fashion, Custom and Cultural Change As Informational Cascades*. The journal of Political Economy. 1992 (P. 993)

¹⁸ *Ibidem*. (P. 944)

como resultado de algo no planeado -como procesos migratorios - o como resultado de la creatividad individual o colectiva en las artes y en la vida cotidiana. Es decir que cada cultura es profundamente influenciada por elementos del mundo globalizado y esto se refleja en la moda cuando utiliza temáticas globales.

De esta forma las mismas tendencias y conceptos se difunden en sociedades que a primera vista son profundamente diferentes, pero en realidad poseen una base cultural común la cual comparten aun sin saberlo. Ocurre frecuentemente la toma de decisiones colectivas, es decir que pueden llegar a estandarizarse los gustos de un determinado grupo social.

Anteriormente, en el universo de la moda la tendencia provenía de París, todos emulaban esta cultura y lo que ésta dictaba. Hoy en día no existe un solo liderazgo en la industria, es decir que un diseñador o ciudad no puede imponer solitariamente qué es moda. En palabras de Kawamura "fashion is not confined to those who consider themselves socially or financially superior to the masses" (Kawamura, 2005: 98) sino que todos cuentan con la posibilidad de acceder y autodefinirse.

Como enuncia Davis "clothing's meanings are cultural, in the same sense that everything about which common understandings can be presumed to exist (the food we eat, the music we listen to, our furniture, etc.) is cultural"¹⁹. Sin embargo, cada individuo toma esos significados y los apropia y adapta a sus propias creencias "that the same cultural goods connote different things for different groups and publics applies equally, of course, to almost any expressive product of modern culture"²⁰. En otras palabras, de la misma forma en que cada sociedad con ciertos valores culturales propios toma ciertos elementos y los adapta, cada uno de los individuos al encontrarse ante distintas tendencias y opciones de moda, toma una cantidad de elementos y los adecúa a sus ideales y necesidades y así construye su identidad.

"We ourselves are actively engaged in the construction and articulation of our social identities"²¹. Es decir que no somos pasivos a la hora de construir nuestra identidad social sino que de cierta manera tenemos control sobre cómo nos

¹⁹ Davis, Fred. En Op. Cit. (P. 13)

²⁰ Davis, Fred. En Op. Cit. (P. 9)

²¹ Davis, Fred. En Op. Cit. (P. 16)

presentamos ante el mundo. Y bajo esta premisa se puede afirmar que lo que uno viste funciona como una rápida carta de presentación.

Esta libertad para elegir es compartida por Crane quien afirma que la moda es presentada como opciones y no como un mandato (Crane, 2000)

Para otro autor, "fashion is a technique of acculturation", generando la idea de que las personas usan la moda para adaptarse visualmente a sí mismos y a su cultura. La moda funcionaría como ayuda a los individuos para "acatar" ciertas conductas y convenciones que contribuyen a su vez a la creación de la identidad social de esa cultura. (Craik, 1993: 10)

Es habitual que un determinado número de personas que son parte de un mismo grupo tiendan a vestirse de manera similar. Utilizan la vestimenta como rasgo definitorio de una clase social o identidades, abstrayéndose de los otros y así definiéndose. Según Simmel esta forma de diferenciación existe desde muchas épocas pasadas: "fashion operates the double function of holding a given social circle together and at the same time closing it off from others" (Simmel, 1997). Lo que señala es que la moda opera como un doble definidor, ensambla grupos sociales mediante la exclusión de otros. Esta idea es compartida por Kawamura "fashion plays a significant role in the manifestation of subtle differences. The class boundary has become blurry and people wish to make subtle distinctions in order to differentiate themselves from others. This is what fashion in the modern world has become, because there are more opportunities for everyone, the competition is more democratic."²²

Davis, por su parte, considera la identidad social no solo como clase social o estatus, sino considera que reúne todos los discursos que utilizan los individuos para comunicarse con otros, incluso los no verbales. En el caso de la moda se ponderan los visuales y táctiles, los cuales representan lo que la persona quiere comunicar con lo que lleva puesto y lo que efectivamente comunica. Stone agrega que la vestimenta, al encontrarse tan cerca del individuo, adquiere naturalmente la capacidad de expresarlo visualmente. (Stone, 1962)

²² Kawamura, Yunika en Op.Cit. (P. 25)

Por esta razón nuestra vestimenta es además considerada comunicación no verbal, ya que nos define visualmente sin necesidad de expresarnos con palabras. Mientras que el discurso hablado se desenvuelve y muta constantemente, mientras el emisor intenta hacerse entender, nuestros atuendos son capaces de emitir otro mensaje, una poderosa afirmación que habla por nosotros.

Lurie añade que la moda puede ser vista como una metáfora del lenguaje: “where each element of fashion constitutes a word in a sentence which in turn creates a whole process of signification” (Lurie, 1992: 27). Sin embargo como Blumer (1984) tan elocuentemente enuncia “while clothing may 'speak', it seems rarely to engage in dialogue”.

Sin embargo las prendas, el bien en sí, son solo el producto físico del proceso de producción, no significan nada sin el soporte que es la moda. “El sistema de la moda convierte a la ropa en moda. La moda es un símbolo que se manifiesta a través de la ropa.” (Kawamura, 2005:14). Esta misma autora ve también a la moda como “a system of institutions that produces the concept as well as the phenomenon and the practice of fashion” (Kawamura, 2005) lo que indicaría que la moda necesita la industria y viceversa, ninguna de las dos puede existir sin la otra. Una vez que las prendas se producen, deben ser consumidas para volverse relevantes: “once fashion is produced, it has also to be consumed in order for the belief to continue and perpetuate” (Kawamura, 2001: 89)

Si bien moda e industria están intrínsecamente ligadas y dependen la una de la otra, la producción de prendas de vestir es el resultado de un proceso industrial que no necesariamente implica que esté de moda: “clothing is accordingly the tangible material product whereas fashion is a symbolic cultural product.” (Hauge, 2006:7).

Las instituciones producen el concepto, las tendencias como fenómenos y además su puesta en práctica. Añade Kawamura que se trata de un sistema formado por todos los actores implicados, los cuales tienen como responsabilidad definir la moda como tal. (Kawamura, 2005). Su análisis precisa que aunque se hable de ropa y moda como sinónimos, la moda implica un significado social de aceptación, una

redefinición y atribución de nuevos significados (Crane, 2000). Mientras que la ropa es lo que una persona utiliza para proteger su cuerpo.

El número de personas involucradas en la producción de las prendas es alto. Así como también quienes trabajan en la producción de modas y tendencias. Kawamura explica que los procesos son heterogéneos, una industria produce prendas de vestir y la otra modas: “clothing production involves the actual manufacturing process of material clothing. On the other hand, fashion production involves those who help construct the idea of fashion.” (Kawamura, 2005)

Gracias a los constantes cambios culturales, la industria se ha transformado. Los cambios culturales afectan los cambios en la industria y viceversa. Por ejemplo la disminución de costos permite mayores niveles de producción así como también las mejoras en el sistema de distribución dependen de avances en el sistema de transportes. La proliferación de consumidores y targets y el estímulo de necesidades y deseos, produce variaciones en las maneras de producir y comercializar. Se presentará una breve descripción acerca de las características de la industria en este capítulo.

2.3 La moda como diferenciador y constructor del Yo

**“Know, first, who you are
and then adorn yourself accordingly”**
Epictetus

A partir de las transformaciones ocurridas en las últimas décadas podemos afirmar que la moda y su consumidor han cambiado profundamente. Los individuos cada vez se alejan más de los cánones establecidos y buscan diferenciar su individualidad. A partir del surgimiento del pret-a-porter aumenta el acceso a los mercados y con esto la sofisticación de los consumos y demandas de la población. La moda ya no se trata de un fenómeno reservado para pocos sino que se masifica la demanda en todas las capas de la sociedad. En palabras de Lipovetsky “la moda cada vez responde menos al esquema clásico de la imitación de las clases inferiores respecto a las superiores”²³

²³ Lipovetsky, Gilles. En Op. Cit (P. 169)

Actualmente vivimos inmersos en una sociedad de consumo donde se ha democratizado el acceso. Las líneas que delimitan las clases sociales y económicas se vuelven difusas por lo que la imagen toma un valor trascendental a la hora de definir al individuo. Esto significa que no consumimos ciertos productos por su valor en sí sino que lo que importa es su prestigio, estatus y rango social que le confiere. (Lipovetsky, 1996: 194) Los objetos son exponentes de clase y funcionan como discriminadores sociales. La diferenciación hoy en día, en una era globalizada, ocurre no solamente entre clases sino también intraclase. Existen cada vez más niveles de diferenciación en la moda abierta, como la define el autor.

Sin embargo existe otra forma de mirar este tipo de consumo e hibridación de clases de manera positiva, ya que la masificación no necesariamente debe tener connotaciones negativas. Esta es explicada por el autor como “el consumo ha dejado de ser una actividad regulada por la búsqueda del reconocimiento social para desplegarse en vistas del bienestar, la funcionalidad y el placer en sí mismo”²⁴

Ya sea con connotación positiva o negativa, las sociedades actuales necesitan de la moda como mecanismo diferenciador. El estallido narcisista hace que la apariencia y sus variaciones tomen importancia debido a la mayor libertad que tenemos a la hora de vestirnos. Esta autonomía individual refleja nuestra personalidad ya que comunica a los demás nuestros valores, estilos y convicciones. La manera de vestir puede decir muchísimo de una persona, como por ejemplo delimitar qué tipo de actividad realiza, expresar si es parte de alguna tribu urbana, qué música elige escuchar, etc.

La individualización de la apariencia es descrita por el autor como una expresión de libertad por parte de los individuos. (Lipovetsky, 1996: 48) Esta libertad provoca que cada individuo sea el emisor de su propio yo, por lo tanto la moda funciona como una afirmación del Yo. Esta construcción de identidad está cargada de matices debido a que todas las personas son diferentes, tanto en su estética como en personalidades.

El autor considera a la moda no solo como un espectáculo para observar sino como una expresión propia con una función fundamental: “la moda no solamente ha

²⁴ *Ibidem* (P. 196)

permitido mostrar una pertenencia de rango, de clases, de nación, ha sido además un vector de individualización narcisista, un instrumento de liberación del culto estético del Yo.²⁵ Esto significa que la moda es una parte crucial de la construcción identitaria de las personas.

2.4 Tendencias y la mutación de los gatekeepers

“A fashion that does not reach the streets is not a fashion”

Coco Chanel

La moda y las distintas tendencias que la acompañan pueden ser consideradas y comparadas con una serie de paradigmas, es decir que en diferentes momentos se pueden encontrar una serie de sistemas de ideas sobre qué es lo que se considera moda y qué tipo de elementos son utilizados y pertenecen a la tendencia. Estos son “válidos” hasta que ya no resultan aceptados por esa determinada comunidad y se descubre una nueva tendencia o avance que rompe con este paradigma.

Esta ruptura de paradigmas ocurre constantemente ya que nuevas tendencias aparecen todo el tiempo y el cambio es incesante. No solo cambia la moda y lo que es socialmente aceptado sino que también varía quién define el paradigma, es decir, los individuos que poseen el “poder” de establecer qué es considerado moda y tendencioso en un determinado momento. Estos líderes de opinión varían en época y lugar de procedencia. Estos individuos son llamados Gatekeepers y son los encargados de definir qué contenido difundir, decidir qué es moda y así marcar la agenda y generar barreras de entrada al sistema.

Simmel escribe que desde el comienzo el concepto de moda fue relacionado con el de clase y las clases altas funcionaban como líderes de opinión “siempre las modas son modas de clase, ya que las modas de la clase social superior se diferencian de las de la inferior y son abandonadas en el momento en que esta comienza a apropiarse de aquellas”²⁶. Agrega también que el capitalismo acelera estos procesos de alejamiento de una moda ya que actualmente los productos son de más fácil acceso y existe una pluralidad de opciones, logrando una redistribución del poder de los tomadores de decisiones. Este cambio en la velocidad de la creación y abandono de

²⁵ Ibídem (P. 42)

²⁶ Simmel, Georg en Op.Cit (P. 61)

paradigmas genera una carrera “cuanto más próximos se hallan los distintos círculos, más loca es la carrera de los unos por imitar a los otros, y de estos por huir en busca de lo nuevo”²⁷

Hauge expone que en todas las industrias de la moda alrededor del mundo existen actores que tienen un rol central a la hora de construir la industria aun si no son vistos o reconocidos por los consumidores. Estos deciden qué tipo de información se difunde y cuál se oculta, ayudan a determinar mercados, necesidades y nichos. Aclara también que si bien dos actores pueden encontrarse localizados en el mismo sector, esto no significa que manejen su "puesto" de gatekeeper de la misma manera. (Hauge, 2006). Hasta ahora el puesto de Gatekeeper ha sido reservado generalmente para los individuos con mayor trayectoria en el mundo de la moda como por ejemplo editores o personas relevantes en los medios de comunicación. Asimismo planteaban un tipo de comunicación unidireccional sin posibilidad de mucha discusión. Por ejemplo se puede tratar desde una revista prestigiosa como Vogue, quien ha marcado los límites de la moda por más de 100 años, hasta un individuo que decide escribir y dar su propio acercamiento a una tendencia. Esta variedad de actores que ejercen como gatekeepers de la industria de la moda, así como también sus consumidores, constituyen la industria de la moda como una industria cultural. (Hauge, 2006:8).

Kawamura comparte esta postura sobre los actores que poseen la capacidad y validez de definir los parámetros sobre los cuales se define una moda “producers of fashion, including designers and other fashion professional who are agents of fashion, make a contribution in defining a taste that is represented as items of fashionable clothing”²⁸. Expone además que si bien los diseñadores están involucrados en el proceso de principio a fin, desde la producción textil hasta la legitimización de una moda, no pueden operar como los únicos gatekeepers ni mantener el sistema de la moda vigente sin cooperación de otros actores: “other producers of fashion besides designers, such as advertisers and marketers, also make a major contribution in fashion culture”²⁹.

²⁷ Simmel, Georg en Op.Cit (P. 68)

²⁸ Kawamura, Yunika en Op. Cit. (P. 83)

²⁹ Kawamura, Yunika en Op. Cit. (P. 83)

A medida que las nuevas tecnologías toman relevancia se amplía el espectro de los tomadores de decisiones gracias a la eliminación de barreras. Actualmente gran parte de estas resoluciones, a pesar de, en algunos casos, ser volátiles y de corta duración, son tomadas por individuos que crean sus propias tendencias y las enseñan al mundo utilizando Internet. Este es el caso de los bloggers y vloggers quienes mediante la combinación de elementos crean tendencias que luego se reflejan en otros. Estos nuevos referentes son aceptados por los individuos debido a que les permite verse representados tanto a sí mismos como a sus intereses.

En otras palabras, ya no son solo los medios impresos quienes tienen la posibilidad de crear y distribuir las novedades del mundo de la moda sino que existe una gran diversidad gracias al cambio del balance de poder. Claire Allen confirma este cambio en los medios y los usuarios y actores relevantes: “The internet allows time and space to be treated differently. The control has shifted from the sender to the receiver as audiences are no longer passive but actively seek information and engagement with ideas and relevant discourse.”³⁰

Esto crea una especie de hibridación de medios ya que la combinación entre lo enunciado por las revistas, diseñadores y expertos en el tema así como las propuestas frescas e innovadoras de los bloggers y la gente común, crea un nuevo concepto de moda. Una concepción donde la posibilidad de establecer ideas e imágenes está abierta a la población.

Las sociedades se adaptaron rápidamente a encontrar y utilizar nuevas maneras y canales para manifestarse. En otras palabras, esta nueva hibridación de la moda en un mundo tan fluidamente interconectado propone que cada individuo puede crear su propia tendencia y hasta influenciar a aquellos a su alrededor, un lujo que antes era reservado para las importantes figuras del mundo editorial. Como enuncia Claire Allen “audiences are no longer passive but actively seek information and engagement with ideas and relevant discourse” (Allen, 2009). Luego agrega que, en su opinión, el surgimiento de Internet ha logrado transformar el proceso mediante el cual los expertos son declarados, modificando con estos la manera en que los mensajes se exponen y reciben.

³⁰ Allen, Claire. *Style Surfing changing parameters of fashion communication*. Global conference: Fashion exploring critical issues. 2009

Existen opiniones disímiles en cuanto a estas alteraciones: por un lado se encuentran los entusiastas que ven la masificación de canales, comunicación y conocimiento como democrático y por el otro, existen quienes toman una posición más escéptica, opinando que esta diversificación de opiniones pone en riesgo la calidad de los discursos presentados. (Pham, 2011)

A pesar de esto nadie puede negar que los bloggers son actores en el universo de la moda, que ya están instaurados y presentan su estilo y ciudad caracterizando la cultura de la misma. Conjuntamente “fashion and style bloggers, no matter their sartorial sensibilities, share in the activity and enjoyment of producing, consuming, and exchanging the material and immaterial goods of fashion and beauty (Pham, 2011: 10). Sin embargo, actualmente existe una sobrepoblación de bloggers ya que la popularidad de los mismos ha crecido exponencialmente en los últimos años, Woman’s Wear Daily anunció que en 2006 existían aproximadamente dos millones de blogs especializados en el tema. (WWD, 2006). Esta proliferación de voces los lleva a tener que competir tanto por espacio como también para obtener atención o para mantener su popularidad y relevancia.

En resumen, estos distintos actores logran estimular el deseo y necesidad en los consumidores, demostrando que usando las nuevas tecnologías el alcance y la posibilidad de influenciar individuos es inmensurable.

Aunque comúnmente el conocimiento es considerado como poder, en el caso de los gatekeepers en el mundo de la moda el poder coopera en el acceso al conocimiento. Este es el caso de las celebridades, quienes también actúan como gatekeepers con una impactante capacidad de influencia ya que los consumidores confían en ellos y desean imitarlos, en palabras de Kawamura “well-known high-prestige figures, whose stamp of approval signals to those of lesser social visibility or eminence that a new fashion is acceptable and desirable”³¹

No obstante no hay que olvidar que otro importante gatekeeper es un determinado tipo de consumidor, quien a pesar de no contar con estatus ni popularidad, posee un rol central a la hora de exigir y elegir: "Consumers are actively

³¹ Kawamura, Yunika en Op. Cit. (P. 75)

creating meaning of their consumption; they are not passive receivers of marketing stimuli." (Hauge, 2006:17).

En este caso este consumidor o adoptante temprano cuenta con una mayor posibilidad de convertirse en relevante y modelo a seguir por otros consumidores más pasivos o tradicionales. En conclusión, estos consumidores influyentes funcionan como "key players in knowledge diffusion" (Hauge, 2006:19). El creador de tendencias nunca descansa ni se conforma. Debe poseer un deseo continuo e insaciable de descubrir nuevas tendencias y no quedarse rezagado. Una de sus principales motivaciones es diferenciarse del consumidor masivo y tardío. Sin embargo no le ha resultado simple a ningún autor delimitar la duración de estas modas, Kotler (1997) señala que en ocasiones éstas pierden su originalidad o se vuelven obsoletas automáticamente.

2.5 La moda y su presencia en las redes sociales

"Social media is fashion's newest muse"

Leah Bourne

Para una industria que crea y se nutre de nuevas tendencias resulta clave adoptar también la última tendencia en cuanto a cómo comunicarse con sus consumidores. En este caso la más reciente y poderosa herramienta que las principales marcas han empleado es una fuerte presencia en las redes sociales. Estas plataformas que evolucionan constantemente se presentan como un nuevo instrumento que ha logrado revolucionar la forma en la que nos comunicamos, influyendo no solo a sus usuarios sino también estableciendo profundos cambios a nivel cultural, económico, etc.

Para comenzar podemos esclarecer la definición de red social, esta ha sido definida por Ellison como "sites as web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system."³²

³² Ellison, N., Steinfield, C., & Lampe, C. *The benefits of Facebook "friends": Exploring the relationship between college students' use of online social networks and social capital*. Journal of Computer-Mediated Communication. 2007

Las redes sociales les permiten a los usuarios interactuar y colaborar generando un diálogo: “generating a social media dialogue as creators (prosumers) of user-generated content in a virtual community, in contrast to websites where users (consumers) are limited to the passive viewing of content”³³. Es decir que una de sus características determinantes es darle al consumidor la posibilidad de generar contenido y dialogar de manera activa.

Las redes sociales transforman los patrones de comportamiento y las reglas de la comunicación tanto online como offline. Su uso satisface varias necesidades al mismo tiempo; como por ejemplo, la capacidad de otorgarle una voz al consumidor, generar variedades y cantidades de fuentes de información y crear nuevas maneras de publicitar y exponer una marca. Notoriamente uno de los mayores beneficios para las empresas es el fácil acceso con bajos costos a más de 400 millones de individuos: “the viral marketing capabilities is something an advertising budget cannot buy”. (Prabhakar, 2010).

Las nuevas generaciones, los nativos digitales, representan un nuevo grupo de interés y target para las empresas, como un posible consumidor real o aspiracional. Esperan y demandan que las marcas se comuniquen con ellos de nuevas maneras, por ejemplo a través de las redes. Además les exigen la generación de contenido único y atractivo.

No solo no se restringe a una comunicación unilateral sino que una de sus peculiaridades más atractivas es la generación de un diálogo constante, transparente y no censurado. Allí se logra fomentar la lealtad, el compromiso y mantener la vigencia de manera veloz, económica y personalizada.

Una autora que detalla los beneficios de la incursión de las marcas de moda en redes sociales es Iris Mohr quien explica “these customer interactions build the brand by increasing awareness, involvement, and engagement; thus, adding to brand recall and stimulating purchases”³⁴. Esto implica que si la presencia en redes sociales es positiva, puede tener un impacto tremendamente positivo en sus consumidores y hasta estimular la compra. Si bien las empresas intentan mantener invariables sus modelos

³³ Sengupta, Kaustav. *Designing fashion through Social media using collective intelligence*. Londres. London College of Fashion. 2012.

³⁴ Mohr, Iris. *The Impact of Social Media on the Fashion Industry*. St. John’s University. USA. 2013

de prácticas, el incesante cambio a su alrededor los lleva a buscar nuevas formas de conectarse con su consumidor y construir una imagen positiva.

La inmediatez es valiosa e indispensable en un mundo globalizado y el uso de las redes sociales lo capitaliza, otorgando la capacidad de estar involucrado en el minuto a minuto. Un claro ejemplo de la puesta en práctica de este beneficio es una estrategia desarrollada por la marca Loft. Luego de recibir críticas por parte de sus clientes en cuanto a la imagen y tamaño de la modelo seleccionada, la empresa lanzó una campaña revelando a una variedad de sus empleados, todos de distintos tamaños y etnias, luciendo el mismo atuendo que la modelo en el aviso publicitario. Otro gran ejemplo de un feedback instantáneo y valioso fue el generado por el CEO de la compañía creada por Marc Jacobs quien consultó a sus seguidores si debían comenzar a comercializar talles más grandes, implementándolo frente a una masiva respuesta positiva. La inmediatez no solo resulta valiosa y útil a la hora de generar un diálogo, sino que también ayuda a medir el éxito instantáneo de una estrategia de comunicación.

No obstante, un dilema ante el cual se encontraron las marcas más lujosas de este mercado fue el recelo a entregar el control sobre sus atributos de marca tan extensamente asentados. En palabras de un CEO de la industria: “as a chief executive, you want to think that you have complete control over what is being said about you or your company, and you want to make sure what you are saying isn’t getting misconstrued” (Wesley R. Card). La aparición de nuevos canales de comunicación demanda una estrategia especial para cada uno de ellos, es decir que no solo basta con tener una presencia online sino que se debe adaptar la voz y los valores de cada marca para llegar al consumidor con éxito.

La mundialmente reconocida diseñadora Kareen Hakim opina que balancear entre el deseo de responder a los clientes virtualmente mientras se intenta mantener consistente una imagen de marca es un gran desafío, enunciando que “a brand today has to be both a reflection of a designer while remaining open to the suggestions of customers.” (Hakim, 2010).

Este miedo a perder el control total de lo que expone y encarna la marca puede representar una de las mayores debilidades y miedos por parte de los ejecutivos. Esto

ha llevado a la autora Gers a afirmar que en ciertos casos “luxury fashion companies are known for setting trends when it comes to their products, but their media preferences are surprisingly dated” (2009). En otros casos no es el dilema sobre cómo conservar la imagen de marca lo que los detiene sino que es una sensación de elitismo y recelo. Esto representa un gran riesgo para las compañías ya que como asevera Wilson, las audiencias nuevas y digitalizadas son esenciales para el consumo de moda. (Wilson, 2006: 33). Otro de los posibles riesgos de no involucrarse en las redes sociales es que otro lo haga por ellos, de hecho los consumidores lo hacen permanentemente, y de esta forma perder todo tipo de control sobre lo que se comunica sobre la marca.

Actualmente las marcas de moda han aceptado que deben formar parte de este fenómeno y han tomado las redes sociales como un canal protagonista de su comunicación buscando crear nuevas formas creativas de conectarse con el consumidor.

Por otra parte quienes se ven beneficiados por esta nueva manera de comunicarse con el cliente son los pequeños diseñadores. Si bien la imagen es extremadamente importante también para ellos, son menos proclives a tener dudas y desconfianza al momento de integrarse a las redes y lo que esto implica. Es decir, ponderan la considerable cantidad de beneficios que pueden obtener por sobre los riesgos y de esta manera obtienen mayor exposición que la que podrían adquirir por parte de medios tradicionales.

Como se explicó en el inciso anterior, la proliferación de actores y voces condujo a un cambio en los gatekeepers y en la manera que accedemos a la información. Hoy en día las redes sociales contribuyen a facilitar el acceso y democratizar los procesos. Sin embargo este cambio de rumbo puede representar una amenaza para los medios tradicionales debido al aumento de nuevos canales como por ejemplo los bloggers o individuos adeptos a las redes sociales que llegan a un amplio universo de lectores.

Por otro lado, estos gatekeepers cuentan con gran capacidad de mediar entre los representantes de la marca y el público. Esta interacción resulta beneficiosa ya que uno de los mayores problemas de la comunicación por redes sociales es la imposibilidad de mediar constantemente. En otras palabras, contar con varias personas involucradas y siguiendo lo que se manifiesta por parte de los usuarios,

facilita el análisis de este diálogo y asiste a los directivos a la hora de planear futuras estrategias.

2.6 La industria de la moda, su segmentación y principales centros:

“Fashion is capitalism favorite child”

Werner Sombart

Para comenzar a comprender más la industria de la moda podemos empezar por enunciar los principales rasgos de este creciente mercado. El mercado de la indumentaria actualmente tiene como particularidades ser muy cambiante, dinámico y estar extremadamente atomizado. En las últimas décadas la democratización de la oferta y el consumo de la moda han generado profundos cambios en la industria.

Generalmente la industria muta dos veces por año siguiendo las temporadas, siendo estas otoño-invierno y primavera-verano. Las marcas deben estar preparadas para reaccionar rápido y poder adaptarse tanto a estos ciclos obligatorios, como a los posibles cambios generados por el mundo globalizado, cambios en las necesidades de los clientes, etc.

Esta industria se potencia con el deseo de cambio de los individuos por lo que fomenta el deseo de tener y cambiar. En otras palabras, el motor que la mueve es la necesidad y apreciación del cambio constante.

Otro de sus atributos definitorios es el alto nivel de competencia, dado que existen infinidad de productos con características similares siendo el único rasgo de diferenciación el posicionamiento que logre alcanzar. Cada marca posiciona sus productos intentando atraer a un target específico utilizando su cualidad única: la imagen de marca. Esta es desarrollada mediante estrategias de marketing y comunicación y ha probado ser crucial para el mantenimiento de una marca. Numerosos autores afirman que la construcción de marca y la lealtad a esta es determinante para triunfar y mantenerse en el mercado. El concepto e importancia de las marcas y su correspondiente imagen será analizado en profundidad en el siguiente capítulo.

“Fashion is by definition ephemeral and elusive, a target that keeps moving” (Crewe, 2001), lo que define que en principio los targets y consumidores varían

incesantemente. Ya sea por la aparición de una marca nueva que les llama la atención, o por la aceptación de una nueva tendencia. Además se trata de un fenómeno efímero y tan variable que fomenta la necesidad de determinar su producción como obsoleta.

Intrínsecamente relacionado a esta industria se encuentra el diseño, ya que es lo que diferencia la producción. Resulta crucial que los productos de esta industria lleven un nivel de diseño suficientemente atractivo como para atraer clientes. Sin embargo aún más importante que el diseño en sí mismo es la percepción que tienen los individuos. Es decir, esta industria se basa intensamente en las percepciones de los compradores y lo que el producto representa para ellos.

Si bien la moda y su industria es global, existen ciertas ciudades donde se nuclea las empresas y por lo tanto, conviven los encargados de la toma de decisiones. Hauge explica que las industrias culturales tienen la tendencia de aglomerarse en zonas y ciudades urbanas donde hay variedades de actores, recursos y servicios “In the fashion industry there is a global network of cities that serve as central points in interlinked flows of goods, people, ideas and images”³⁵

Estas ciudades extremadamente relevantes al mercado están altamente intercomunicadas aunque algunas ciudades europeas se encuentren adelantadas “Europe is always one season ahead of the US. To get a look at the future of fashion, companies send people to Paris”. (Vault, 2003). Habitualmente las industrias tan propensas al cambio y dependientes de este tienden a centralizarse en lugares urbanos y grandes ciudades. Comúnmente se designa a París, Milán, New York, Londres y en algunos casos Tokyo como las “capitales de la moda”.

Sproles (1981) tiene una visión diferente ya que no considera que la localización del ámbito de definición y manejo de moda sea dependiente de la urbanización. Sostiene que cuando ciertas culturas se diferencian de otras en cuanto a prestigio y éxito, esto está relacionado a sus habilidades creativas y a sus niveles de innovación.

³⁵ Hauge, Atle. En Op. Cit. (P. 10)

“A pesar de que la moda es un fenómeno de escala global, las tendencias y los ciclos de moda los marca cada país de modos muy disímiles”³⁶. Esta afirmación de Ruiz Contreras expone que si bien las industrias tienen alcances globales, cada país tiene su propia manera de manejarse. Por ejemplo, en Europa la mayoría de las empresas son de tamaño mediano y extremadamente dedicadas al diseño y la alta costura. Y si bien existen marcas masivas y grandes productoras, estas generalmente son más predominantes en los Estados Unidos.

Ruiz Contreras también explica que aunque existen infinidad de diferencias entre compañías, todas estas comparten un modelo similar de negocios. Todas menos la industria de la moda, esta resulta más compleja ya que conviven la producción, la publicidad, la distribución, etc., además de la opinión del consumidor. (Ruiz Contreras, 2005)

Dentro de esta industria, podemos encontrar dos grandes categorías de productores. Actualmente se divide entre los productores de alta costura y los enfocados en ready to wear. En este trabajo se describirán ambas, dado que el caso de la unión seleccionada para analizar en el capítulo 6 toma a marcas de ambos sectores como protagonistas.

La primera de estas categorías es principalmente definida como una actividad artesanal, la cual encuentra su epicentro en París a lo largo del siglo XX (Lipovetsky, 2006). No se trata de una producción en serie, sino que las prendas son tratadas como obras de arte y generalmente no comercializadas al público minorista.

Las colecciones producidas son estrechamente relacionadas con el diseñador a cargo, ya que representan su expresión artística. Su principal dedicación es crear bienes de lujo exclusivos y tanto sus desfiles como estrategias de comunicación deben personificar esta exclusividad y creatividad. Existe una entidad, la Cámara Sindical de la Costura Parisina, que define una serie de mandamientos y reglas para la operación de estas empresas.

Los resultados de este tipo de diseño y producción delimita el camino a seguir por otros diseñadores: "designers of haute couture influence all levels of fashion industry" (Vault, 2003: 9). Este tipo de producción no está destinada a ser de consumo

³⁶ Ruiz Contreras, Alejandra. *Teoría de la moda: El caso de la Industria Mexicana*. Universidad de las Américas Puebla. Puebla. 2005.

masivo. En muchos casos se trata de prendas extremas que luego influyen a otros diseñadores a tomarlas como inspiración y reinterpretarlas. Lipovetsy analiza el sistema actual y explica “el esquema global es pues el siguiente: la alta costura monopoliza la innovación, lanza la tendencia del año; la confección y las otras industrias la siguen, inspirándose más o menos con ella, con más o menos retraso, sea como sea a precios incomparables.”³⁷

Dedicarse exclusivamente a la creación de prendas de alta costura no es lo suficientemente rentable como para mantener una marca económicamente viable, por lo que muchos optan por comercializar una línea más económica: prendas ready to wear. Según Lipovetsky el surgimiento de esta nueva categoría ocurre a mediados del siglo XX cuando la postmodernidad transforma la moda y el funcionamiento social. La individualización de la apariencia y la necesidad de diferenciarse hace que la alta costura pierda influencia y se necesite que la moda responda más rápidamente.

Dentro de esta categoría se encuentran diversos niveles de calidad así como también diferenciación en cuanto a las cantidades producidas: desde marcas que solo se encuentran en tiendas personalizadas, hasta marcas masivas y considerablemente accesibles.

El concepto detrás de estas prendas es satisfacer las demandas, necesidades y valores generalizados de los clientes y los numerosos nichos a los que estos pertenecen. Si bien históricamente y a diferencia de la venta de alta costura no han contado con la misma atención personalizada a los clientes, hoy en día -como se ha enunciado en incisos anteriores - cada vez es más estrecha la relación con el consumidor a partir de la utilización de nuevas maneras para comunicarse. Si bien el término “masivo” es considerado como “poco original” en esta industria, existen varios ejemplos donde nuevas marcas producen y distribuyen grandes cantidades y aun mantienen su prestigio y valor.

Nuevos actores involucrados han aparecido en los últimos años, a nivel mundial como local, ya que tanto gracias a la globalización como a las modificaciones en la manera de producir, muchas compañías se vieron forzadas económicamente a trasladar su producción al exterior. Por esta razón muchas

³⁷ Lipovetsky, Gilles. En Op. Cit. (P. 77)

empresas han comenzado a concentrar el fuerte de sus actividades y atención en las áreas de marca, imagen y marketing y se han desligado del área de producción.

2.7 Importancia monetaria:

“Fashion is never in crisis because clothes are always necessary”
Archille Maramotti

En cuanto a su rendimiento y significación económica, se puede afirmar que la industria de la moda e indumentaria es extremadamente importante y rentable mundialmente, representando ganancias de aproximadamente 1.500 billones de dólares anuales. La venta de productos de indumentaria también ha crecido exponencialmente con la utilización de Internet y la venta online, logrando recaudar \$5.2 billones en los Estados Unidos en 2002, subiendo de \$4.4 billones en 2001. (Fuente: Vault Career Guide To The Fashion Industry. 2003)

El análisis de la rentabilidad de los productores de alta costura se rige bajo otros parámetros no estrictamente monetarios. Su principal motivación no es obtener exclusivamente un margen positivo sino que se busca lograr más que nada publicidad y beneficios en cuanto a imagen de marca. En cambio, el mercado dedicado a bienes de consumo altamente más accesibles que los de alta costura tiene un comportamiento más convencional. Si bien coexisten numerosas variables que afectan el consumo, uno de los principales objetivos es la producción de prendas que atraigan a los consumidores y promuevan el consumo, en grandes volúmenes para lograr ingresos importantes.

Sin embargo en una sociedad de consumo como la actual, las demandas son proporcionalmente elásticas al ingreso de los consumidores, lo que vuelve al consumo de prendas vulnerable al estado de la economía de cada momento. Actualmente la oferta sigue aumentando y con ella crece exponencialmente la demanda, generando no solo mayores rendimientos sino también más empleos. A pesar de esta tendencia a crecer, las recientes crisis económicas mundiales han afectado la toma de decisiones de varios actores del negocio. The Economist plantea que una gran cantidad de marcas se encuentran ante una encrucijada: cómo vender más y mantener la sensación de exclusividad en el consumidor?. Si bien la industria se encuentra basada más que

nada en el capitalismo, es decir en la producción y consumo, no hay que descuidar la importancia en el diseño y la exclusividad a la hora de vender.

Una de las soluciones encaradas es la expansión a mercados en alza. The Economist menciona algunos de los más prometedores: “all of the major companies are vying to expand into emerging markets. China is Burberry’s prime target, though South Korea is also growing fast and Brazil looks promising.” (The Economist, 2011). Si bien estos nuevos mercados cooperan en el crecimiento de targets e ingresos, aquellas marcas locales que no pueden costear la expansión a nuevos países se ven rezagadas y perjudicadas.

Gráfico 1. Evolución del comercio internacional de indumentaria y de textiles.
En miles de millones de dólares corrientes, 1999-2007



Fuente: INET en base a OMC.

Capítulo 3:

El universo de las marcas

3.1 Definición del concepto de marca:

“A great brand is a story that’s never completely told”

Scott Bedbury

El concepto de marca ha sido ampliamente investigado por distintos campos de estudio. Partiendo de una definición básica de marca puede enunciarse que ésta es una distintiva “marca” o carácter que diferencia un producto, servicio, lugar o persona de otros similares. Kotler la define como “un nombre, término o logotipo u otro símbolo o una combinación entre ellas, que apunta a identificar un producto o servicio de un vendedor o productor y diferenciarlo de la competencia” (Kotler: 1988, 34). Agrega también “una marca es en esencia la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores un conjunto específico de características, beneficios y servicios” (Kotler: 1988)

Autores como Park (2004) dividen, a su vez, al concepto de marca en tres niveles distintos. En primer lugar sitúan a la Single Brand, una marca simple, la cual puede ser cualquier producto. En segundo lugar ubican a los grupos de productos que pertenecen a la misma empresa, a los que llaman Family Brand. Estos claramente comparten atributos al pertenecer al mismo conglomerado. Finalmente ubican a las Corporate Brand, aquellas marcas distintivas que caracterizan a la compañía.

Mark Batey incorpora la importancia del consumidor, observando que la marca no se crea solo a partir del estímulo que promueve un especialista en marketing sino que depende de la lectura y reacción del consumidor, es decir que el futuro de una marca depende del consumidor y su lectura. (Batey: 2013, 29) Asimismo plantea que como consumidores creamos una red de asociaciones a una marca “en el caso de una red asociativa de marca la información o el estímulo provienen de numerosos encuentros con la marca”³⁸

Al considerar la marca como un grupo de significados entendemos que estos deben renovarse y pulirse debido al constante cambio que presenta el consumidor. La

³⁸ Batey, Mark. *El Significado de la Marca*. Granica. Buenos Aires. 2013

marca debe acompañarlo y lograr que depositen confianza en ella, logrando ser un pilar estable en tiempos de transición y vulnerabilidad (Batey, 2013: 37)

Otro autor que toma al consumidor como protagonista es Wilensky quien afirma que el cambio en los comportamientos del consumidor ha traído consigo cambios en los mercados. Estas modificaciones tornan imposible el seguir segmentando los targets a partir de variables duras ya que no sirve para entender que lleva a los consumidores a comprar. (Wilensky, 1998:19) Además opina que para poder hacer un análisis de marca es necesario distinguir los dos niveles de la demanda, por un lado las necesidades y por otro el deseo. Una necesidad es más fácilmente satisfecha mientras que el deseo tiende a ser más cambiante, diverso e inconsciente. En cuanto al concepto de deseo el autor agrega “los deseos son más fugaces y sutiles pero, generalmente, son los que realmente definen la compra”³⁹, explicando también que la naturaleza simbólica de los mismos hace que las marcas los representen mejor que los productos.

Por su parte, Andrea Semprini afirma que la naturaleza de la marca ha sufrido profundas modificaciones de carácter cualitativo. Ya no tiene rasgos en común con las primeras definiciones de marca “en tanto medio de apropiación o de marcaje, puede decirse que la marca es tan vieja como la noción de propiedad individual o colectiva” (Cabat, 1989). Tampoco mantiene correlación con las nociones que la ubicaban como un mero activo dentro de otras estrategias. (Park, 2004). El autor la define como “una instancia semiótica, una máquina productora de significados que construye mundos posibles, los segmenta y les da un decorado atractivo”⁴⁰.

Al considerarla de tal manera define “la marca es un motor semiótico, su combustible está integrado por elementos tan dispares como nombres, colores, sonidos, conceptos, etc.”⁴¹, con esto quiere significar que todos esos elementos vistos individualmente pueden resultar dispares o ser compartidos con otra marca, y sin embargo el orden específico en el que se encuentran es lo que crea una marca particular. En otras palabras lo que plantea el autor es que la marca, encargada de dar

³⁹ Wilensky, Alberto L. *La promesa de la marca*. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires. 1998.

⁴⁰ Semprini, Andrea. *Marketing de la marca*. Paidós. Barcelona. 1995

⁴¹ *Ibidem* (P. 47)

sentido, debe ser comprendida tomando en consideración todas las partes que la componen.

Además expone que “la función de la marca es crear y difundir un universo de significación en torno a un objeto”⁴². En otras palabras lo que se expone es que la marca construye distintos universos posibles para el consumidor.

Hoy más que nunca el análisis demanda la presencia de la marca para poder comprenderla profundamente, entender qué quiere representar y qué representa efectivamente para los consumidores. Si bien es un atributo trascendental y un valor estratégico para los negocios, el autor determina que no pertenece a ese mundo: “la marca moderna no pertenece al mundo de los negocios sino al de la comunicación”⁴³.

Actualmente intentar comercializar algo sin marca es extremadamente complejo. Si la identidad del producto no es visible al consumidor, es como intentar vender un producto faltante de rasgos, sin personalidad. El autor advierte que generalmente consideramos que el entorno es ampliamente afectado por los cambios constantes, explicando que si esto sucede es porque los consumidores y sus comportamientos se transforman también en igual medida.

Este nuevo enfoque de la comercialización genera modificaciones profundas en las estrategias de marketing y las concepciones de las mismas. Semprini sostiene que actualmente una marca no puede mantenerse solamente con su presencia y atributos. Necesita nutrirse de una identidad que la transforme en algo atractivo y llamativo para sobrevivir en un nuevo mundo de negocios. (Semprini, 1995: 21). Luego agrega que a la hora de comunicar marcas, el foco está más que nada en los aspectos inmateriales del producto. Esto significa que se exaltan los aspectos que se evocan en un campo imaginario, las simbologías y lo percibido subjetivamente. Las características materiales pasan a segundo plano y cobran relevancia los valores implícitos.

“En el terreno del consumo de masas la oferta de bienes y servicios crece y se diversifica de forma constante” (Semprini, 1995: 24). Esto indica que la proliferación

⁴² *Ibíd.*

⁴³ *Ibíd.* (P. 20)

de marcas no ha cesado en el último tiempo. El autor indica que los consumidores se enfrentan a un dilema a la hora de navegar sus opciones y elegir. Porque cuentan con tres salidas posibles para facilitar la decisión: una es aferrarse y ser leales a sus marcas; otra es resignar el análisis de la oferta y tomar la decisión al azar y la última es acercarse a los productos que proyectan un discurso acorde a las necesidades (1995: 24). Este aumento constante es cuantitativo y a su vez cualitativo dado que la multiplicación tiene como resultado más versiones de un mismo producto que a su vez son muy diferentes entre sí “el consumidor se enfrenta así a una multiplicación interproducto, caracterizada por un sinfín de replicas más o menos similares del mismo producto, y una multiplicación intraproducto, caracterizada por la proliferación de variaciones infinitas sobre un mismo producto”⁴⁴

La importancia que los directivos de empresas le dan a las marcas y su mantenimiento tampoco ha dejado de crecer. Esta relevancia se ha potenciado hasta convertirse en un fenómeno definido y analizado por infinidad de autores y especialistas. En palabras de Andrea Semprini: “la marca ha llegado a ser en la actualidad un factor ineludible en el terreno de la producción, distribución y consumo de bienes y servicios” (Semprini, 1995: 15). Como un punto de partida para describir la importancia de las marcas en distintos terrenos del consumo, en este capítulo se observarán otras miradas al concepto de marca.

3.2 El discurso de la marca

“Great brands listen, learn and then leverage”

Bernard Clive

Según la teoría de Semprini la marca debe estar presente en el medio público para existir y los mensajes transmitidos por la misma constituirán su discurso. Tomando esta premisa podemos afirmar que la marca además de dar sentido, comunica. Este discurso marcario es analizado por Wilensky quien expone que la marca le habla constantemente al consumidor, a pesar de tratarse de un proceso complejo y sutil. Hoy en día existen tantos discursos, debido a la explosión publicitaria, que se genera una polución mediática. (Wilensky, 1998: 188)

⁴⁴ *Ibidem.* (P. 25)

Esto trae como consecuencia que los discursos puedan volverse inteligibles o que se vacíen de sentido.

El autor luego describe los componentes de un discurso marcario exitoso, los cuales “comunican, construyen identidad, carácter y posicionamiento”⁴⁵. A continuación se detallarán brevemente.

- En primer lugar se considera a la propia categoría de producto como una manera de comunicarse con el consumidor a través de las características tangibles de la misma, como por ejemplo el color del producto.

- En segundo lugar el packaging de la marca también tiene la capacidad de cargarla de atributos.

- En tercer lugar el autor sitúa a la imagen institucional de la empresa como responsable de la percepción de sus atributos positivos y negativos.

- En cuarto lugar se habla del precio como comunicador, el cual transmite información desde dos lugares muy distintos. El primero es definido como “lugar de referencia absoluto” el cual explica el precio en función de los ingresos del consumidor. Por ejemplo con un producto de precio muy elevado la inaccesibilidad comunica muchísimo de la marca. El segundo lado es definido como “lugar de referencia relativa” donde el precio comunica sobre la marca y el consumidor que la compra.

- En quinto lugar aparecen el nombre y la simbología de la marca como elementos que comunican.

- En sexto lugar se considera a los momentos de consumo, explicando que cada producto tiene un momento de consumo distinto que los diferencia de otros en situaciones de consumo opuestas.

- El séptimo lugar le corresponde al canal de distribución, debido a que la locación geográfica donde se comercializa un producto dice mucho del mismo. Cada lugar transmite un conjunto de significados únicos.

- En octavo lugar se explica que el sponsoreo que una marca decide hacer comunica mucho de la misma. El rol que la marca tome en actividades específicas con las cuales se relaciona tiene peso a la hora de crear su discurso y comunicación.

- En noveno lugar se presentan las promociones que una marca ofrece a sus clientes. Actualmente las promociones abundan por lo que la marca debe ser cautelosa

⁴⁵ Wilensky, Alberto L. En Op. Cit. (P. 190)

a la hora de desarrollar y decidir qué estrategia promocional no perjudica su posicionamiento.

- En décimo y último lugar se detalla que el discurso depende fuertemente del discurso estrictamente publicitario. Este cuenta con una total libertad para ejercerse, a diferencia por ejemplo de los atributos físicos del producto. El mismo puede construirse y generar un impacto apelando a los clientes de una manera más racional o presentándose como más emocional.

3.3 Identidad de marca

**“Products are made in the factory
but brands are created in the mind”**
Walter Landor

Aaker define la identidad de marca como “un conjunto de asociaciones de la marca que el estratega de marca aspira a crear o mantener. Estas asociaciones implican una promesa a los clientes por los integrantes de la asociación. Para ser efectiva, la identidad de marca debe resonar en los clientes, diferenciarse de las competidoras y representar lo que la organización puede o hará en el tiempo”⁴⁶. El autor considera que una marca poderosa debe contar con una clara identidad de marca que represente lo que la empresa aspira a ser, convirtiéndola en un valor aspiracional.

Por otro lado Semprini considera que la marca es algo abstracto, expresando que una marca particular puede ser observada y analizada desglosando sus características exclusivas. Sin embargo determina que para existir, una marca debe cumplir una serie de parámetros como tener presencia en el medio público, un conjunto comunicativo y de exposición determinado y un contexto de consumo y de recepción definido. (Semprini, 1995: 49).

En cuanto a su identidad expone que “una marca solo es tangible y observable a través de su identidad”⁴⁷ y que la misma es generalmente reconocible mediante la diferencia, es decir que una determinada identidad aparece y es en función de la diferencia con otras.

⁴⁶ Aaker, David. *Liderazgo de marca*. Deusto. Berkeley. 1996. (P. 59)

⁴⁷ Semprini, Andrea. En Op. Cit. (P. 62)

“La identidad de marca, en tanto objeto semiótico y por tanto discursivo, no puede ser definida como un mensaje emitido por alguien (empresa) y recibido por alguien distinto (consumidor)”⁴⁸, esto ocurre debido a que el contexto y el destinatario al que se dirige es extremadamente variable, el mensaje en cuestión puede transformarse al tener autonomía propia y finalmente el receptor interpreta el mensaje independientemente de lo que se quiso transmitir originalmente.

A continuación se exhibirá el proceso, detallado por Semprini (1995: 64), a partir del cual es creada la identidad de marca. No obstante el autor aclara que resulta imposible fijar la identidad de una marca dado que se encuentra en una transformación constante. Para comenzar se considera que es producto de una interacción de tres subsistemas multidimensionales que están en movimiento, donde se define enciclopedia como “un conjunto de competencias, de experiencias, de actores, de relaciones, de ideas y de voluntades estructurado por una dimensión enunciativa común”⁴⁹. Esos subsistemas son:

- Enciclopedia de la producción
- Entorno
- Enciclopedia de la recepción

Enciclopedia de la producción

Este sistema es sumamente importante ya que crea la propuesta contractual de la identidad de marca. Se encuentra compuesto además por los siguientes elementos:

- *Cultura y filosofía de la empresa*: se trata de los valores explícitos e implícitos de una empresa. La claridad a la hora de definir los mismos resulta clave ya que refuerza la cultura y la mantiene encaminada a mercados acertados.
- *Objetivos a corto y a largo plazo*: depende de las intenciones de la empresa.
- *Mix de comunicación*: es conformado por todos los elementos que forman parte de la comunicación de una marca como su packaging, logo, nombre, etc.
- *Visión del entorno de mercado*: afecta como comprende una empresa a un mercado en el que esta interesado y desea posicionarse.
- *Visión del contexto sociocultural*: afecta cómo la empresa conoce el estilo de consumo y las actitudes del target al que desea apuntar.

⁴⁸ *Ibidem.* (P. 63)

⁴⁹ *Ibidem.* (P. 65)

- *Plan de marketing de lanzamiento de marca:* se trata de todos los elementos que forman parte de la estrategia de marketing (posicionamiento, segmentación, precio, etc.)
- *Prefiguración de la enciclopedia de recepción:* la construcción por parte de la empresa de hipótesis sobre la enciclopedia de recepción.
- *Prefiguración del entorno a partir de la enciclopedia de recepción:* la anticipación de la visión que la enciclopedia de recepción puede tener del entorno para lograr actuar en consecuencia.

Enciclopedia de recepción

- *Actitudes y motivaciones:* se trata de las costumbres, reglas y actitudes que hacen que los individuos reaccionen. Un correcto análisis de estas actitudes despeja las dudas y ayuda a anticipar las decisiones de los compradores.
- *Valores:* Semprini los describe como más abstractos ya que se trata de los valores establecidos por un grupo en una sociedad determinada que instituye lo que está bien y mal, bueno y malo y justo e injusto.
- *Sensibilización sociocultural:* estas tendencias que determinan y explican los comportamientos dependen altamente de los cambios sociales.
- *Hábitos de consumo:* el autor explica que a partir de ciertos comportamientos se puede acotar los valores y hábitos de consumo del consumidor.

Entorno

- *Contexto social, cultural, político y económico:* la recepción de un mensaje y la identidad de una marca puede ser alterada por cuestiones externas a los individuos, es decir que las variables sociales, culturales, políticas y económicas afectan la interpretación de los consumidores.
- *Contexto del mercado:* también afecta la producción y recepción ya que se trata de lo que sucede en el mercado como por ejemplo aparición de nueva competencia y segmentos, saturación del mercado, etc.
- *Legislación:* este elemento propone un marco legal dentro del cual se debe situar la producción y recepción de la identidad.
- *Competencia:* tiene la capacidad de modificar el mercado en si o como es percibido. Por ejemplo cuando una marca nueva ingresa al segmento las identidades de las otras marcas pueden verse afectadas.

- *Variaciones aportadas por ambas enciclopedias:* Semprini enuncia que tanto la producción como la recepción se encuentran muy pendientes de las variaciones del entorno y logran reaccionar velozmente ante los cambios.

Luego de detallar todos los elementos que se encuentran involucrados en la creación de la identidad de marca podemos afirmar que se trata de un proceso con una gran cantidad de actores y factores involucrados y que además cuenta con un alto nivel de dinamismo. A pesar de la aclaración sobre el proceso de creación de identidad de marca Semprini observa que el mundo posible que se construye sigue siendo virtual, es decir que se trata tan solo de una propuesta que el público puede decidir consentir o no. Este aspecto lo lleva a investigar qué propiedades pueden asistir a la marca en transformar ese mundo virtual en uno real “hay tres propiedades que desde el momento en que el individuo o el público las reconoce en una marca logran la adhesión a la misma con mucha mayor facilidad”⁵⁰. Estas tres propiedades son definidas como credibilidad, legitimidad y afectividad y al encontrarse simultáneamente en una marca se maximiza la posibilidad de que una identidad de marca sea aceptada (Semprini, 1995:70).

En primer lugar se delinea el concepto de **credibilidad**, del cual uno de sus elementos claves es la coherencia, dado que sin esta no se logrará tener credibilidad. Sin embargo esto no significa que no pueden existir contradicciones. En palabras del autor “una marca será creíble cuando el mundo que propone pueda ser asociado de forma creíble al producto al que dicha marca confiere valor y significado.”⁵¹ Para que una marca les resulte creíble a los consumidores, sus atributos deben responder a lo que ellos consideran adecuado y relevante a la marca, en otras palabras tiene que construir un universo coherente a la marca en sí y diferente a las de las de las demás marcas.

Luego desarrolla la **legitimidad**, la cual se encuentra más relacionada con posturas de la empresa que con los consumidores. Mientras que la credibilidad nace a partir de la coherencia, la legitimidad es producto del trabajo de años y de continuidad, a pesar de esto en ciertos casos una marca puede tener un producto al que le resulte más simple conseguir legitimidad. “Una marca será legítima cuando

⁵⁰ *Ibíd.* (P. 70)

⁵¹ *Ibíd.* (P. 71)

haya logrado una trascendencia espacial y temporal”⁵² como por ejemplo cuando el consumidor no puede recordar el momento en que la marca fue creada sino que piensa que siempre estuvo allí. Además la legitimidad tiene la capacidad de ser transferida a otras marcas, es decir que logra extenderse creando nueva legitimidad para otro producto de la misma empresa.

Finalmente se expone la **afectividad** como el último recurso que es utilizado por las marcas para conseguir una identidad aceptada por los individuos. Este se trata de cargar su marca con una carga afectiva ya que “la marca aumentará sus posibilidades de ser elegida y preferida si consigue estimular las emociones del público.”⁵³ Existen una gran cantidad de factores que afectan la afectividad y por lo tanto resulta complejo generar una fórmula que revele como se crea la afectividad hacia una marca.

Estas tres propiedades le adhieren a la marca distintas ventajas por ejemplo una marca que posee mucha credibilidad la hace más fuerte ante sus competidores, una legítima protege sus categorías de productos y ayuda a la hora de insertar nuevos y una marca que logro el afecto de sus consumidores goza de contar con la fidelidad de los mismos.

3.4 Equidad de marca

Universidad de
San Andrés
“Brand equity is the sum of all the hearts and minds
of every person that comes into contact with your company”
Christopher Betzer

Antes de adentrarnos en cómo se origina empezamos por intentar definir qué significa equidad de marca. El comienzo de la atención dirigida a la equidad de marca surge con Aaker (1991) quien enuncia que las asociaciones y reconocimiento de marca, calidad percibida y lealtad son influyentes en la construcción de dicha equidad.

Generalmente se la describe como el “valor” poseído en el mercado. Es decir que una marca con alta equidad posee la capacidad de crear efectos positivos tanto en el mercado como en los clientes.

⁵² *Ibidem.* (P. 72)

⁵³ *Ibidem.* (P. 73)

Si bien esta particularidad es intangible, Pullig expresa que hay maneras de reconocerla. Por ejemplo este “valor” se manifiesta cuando una marca es fácil y rápidamente reconocida, cuando es recomendada por clientes satisfechos y hasta cuando estos clientes están dispuestos a pagar extra para adquirirla (Pullig, 2008).

Por lo tanto se puede decir que la equidad de marca reside en la mente de los consumidores. En otras palabras “all of these are positive responses to the brand. A readily recognizable brand, a brand that is recalled quickly and easily when needed, one that individuals are willing to pay a premium price to acquire, and a brand that is recommended to others. These are all characteristics of a high equity brand.”⁵⁴

Asimismo Pullig agrega que la equidad de marca es compuesta por dos dimensiones fuertes. Una de ellos es la imagen de marca y la otra el reconocimiento de ésta por parte de los compradores, es decir qué representan, qué tan conocida es la marca y qué simboliza. Estas dimensiones claramente están íntimamente relacionadas ya que cuanto más fuerte y asentada está la imagen de una marca, más fácilmente será reconocida. Según el autor esta correlación es de carácter psicológico ya que lo que los individuos conocen y recuerdan de la marca es información y asociaciones almacenadas en la memoria. (Pullig, 2008)

Otro autor que analiza este concepto intangible que genera tan importantes beneficios es Park (2004), quien sostiene que la equidad de marca debe definirse basándose en los efectos producidos. En otras palabras los efectos a los que se refiere son las opiniones de los clientes, sus actitudes, inquietudes, conocimientos e imágenes.

Distintos autores han intentado definir qué significa este valor y cómo crearlo y mantenerlo y si bien existen varias corrientes al respecto, generalmente comparten la premisa que este “valor” surge a partir de inversiones en el marketing de una marca “although a number of different views of brand equity have been expressed, they all are generally consistent with the basic notion that brand equity represents the ”added

⁵⁴ Pullig, Chris. *What is brand equity and what does the branding concept mean to you*. Keller Center For Research. Texas. 2008

value” endowed to a product or a service as a result of past investments in the marketing for the brand”⁵⁵.

En cuanto a por qué el reciente interés en el estudio de la equidad de marca, Tuominen explica que dentro del mundo actual con costos en alza, aumento de la competencia y constante demanda proveniente de distintos mercados, las marcas intentan incrementar su eficiencia mediante la búsqueda de nuevas y mejores estrategias de marketing. Estas estrategias, en caso de ser exitosas, generan una mejora en el conocimiento de los clientes y cómo satisfacerlos, logrando eventualmente aumentar la equidad de marca.

Sin embargo, no solo las marcas y empresas se benefician teniendo equidad de marca sino que provee de valor a ambas partes. El consumidor obtiene más información a la hora de tomar una decisión de compra aumentando su confianza y seguridad mientras que las compañías incrementan su eficiencia y ganancias, construyen lealtad de marca y se diferencian de la competencia. Además puede resultar extremadamente importante al expandir el mercado internacionalmente facilitando la presencia y visibilidad de una marca (Tuominen, 1999:08)

En cuanto a cómo conservar este atributo ya que se trata de un concepto multidimensional al que se llega con diferentes estrategias, y considerando que no existe una sola forma de crear equidad de marca, el autor expone que se debe trabajar en cuatro aspectos:

- Brand loyalty

La lealtad de marca representa una actitud positiva de parte del consumidor, logrando constancia en la elección de la marca y generando un vínculo con la misma.

Se describen dos caminos que explican la lealtad de marca siendo uno conductista y el otro cognitivo. En el caso del primero se asume que la repetición en el proceso de compra implica necesariamente una lealtad, pese a que el cliente puede no ser necesariamente fiel a la marca y tan solo repetir la compra por inercia. En cambio en el segundo, se toma en consideración que

⁵⁵ Tuominen, Pekka. *Managing Brand Equity*. Turku School of Economics and Business Administration. Finlandia. 1999.

no se puede asumir una lealtad tan solo con el comportamiento sino que existen otros factores influyentes.

Este aspecto es significativo ya que resulta menos costoso mantener a los clientes existentes satisfechos que atraer nuevos. Además crea barreras a la competencia ya que un cliente satisfecho es más reticente a buscar alternativas. Los consumidores se pueden separar en cinco grandes grupos: el no leal al que le es indiferente la marca, el consumidor habitual que está conforme, el satisfecho que acompañaría a la marca en caso de modificaciones, aquel que tiene un lazo emocional formado con la marca y finalmente el que se siente orgulloso de ser consumidor de esa determinada marca y la recomienda a otros.

En conclusión la lealtad de marca es tan relevante porque “the brand loyalty of the customer base is often the core of a brand’s equity”⁵⁶, es decir, es la base sólida a partir de la cual se puede formar la equidad de marca.

- Brand awareness

El conocimiento de marca resulta de la habilidad de un consumidor de reconocerla como parte de un segmento de productos. Este reconocimiento implica que los consumidores tienen que haberla visto o escuchando hablar de ella y además recordarla. En este caso también podemos encontrar niveles ya que “a brand that can be easily recalled has a deeper level of brand awareness than one that only can be recognised.”⁵⁷ Esto quiere decir que para que impulse la creación de equidad de marca el consumidor no solo debe conocerla sino que debe recordarla y estar en su top of mind.

- Perceived quality

Se define como la percepción que tiene el cliente de calidad, o superioridad, por sobre otros productos. Es indispensable ya que “in many contexts, the perceived quality of a brand provides a pivotal reason to buy”⁵⁸. Esta

⁵⁶ *Ibidem.* (P. 17)

⁵⁷ *Ibidem.* (P. 18)

⁵⁸ *Ibidem.* (P. 18)

percepción de calidad conlleva a que exista la posibilidad de fluctuaciones de precio y que además pueda generarse exitosamente una extensión de marca.

- Brand associations

Se trata de cualquier asociación mental que pueda hacer el consumidor, como por ejemplo atributos que le otorga, usos, relación con un determinado estilo de vida, etc. Estas asociaciones son poderosas e importantes ya que pueden afectar cómo se procesa la información, las razones de compra, los puntos de diferenciación y sobre todo, crear una imagen positiva que se extrapola a una posible extensión de esa marca.

Estos aspectos que funcionan dentro del concepto de equidad de marca son los que en definitiva la crean. Una correcta combinación de las cuatro dimensiones puede llevar a una marca a contar con este valor exitoso.

Sin embargo el autor explica que la creación de este valor, en muchos casos extremadamente complejo de realizar, no es la única manera de obtenerlo “building brand equity is not easy – given the proliferation of brands and the intense competition that is prevalent in many industries. Within a given industry, there typically exist many high quality products and high levels of advertising, making it difficult to introduce superior quality brands and shape perceptions through advertising. Thus, the alternative to building brand equity is by borrowing or buying it”⁵⁹. Esto conlleva a que pueda ser comprado o tomado de otra marca. Una marca fuerte y bien posicionada le puede extender a un nuevo producto reconocimiento y aceptación, disminuir los costos de ingreso al mercado y de posicionamiento (Tuominen, 1999:27). Se observan dos tipos de extensión, siendo el primero dentro de la misma línea “a line extension occurs when a company introduces additional items in the same product category under the same brand name”⁶⁰, en este caso no existe una variación significativa sino que ambas partes poseen atributos similares y son parte de la misma categoría de productos. Puede tratarse por ejemplo de la incorporación de nuevos colores, ingredientes, aplicaciones, etc. En el segundo caso de extensión se decide usar la marca y su nombre para lanzar un nuevo producto en

⁵⁹ *Ibidem.* (P. 25)

⁶⁰ *Ibidem.* (P.27)

otra categoría: “a category extension occurs when a company decides to use an existing brand name to launch a product in a new product category”⁶¹. La extensión capitaliza la existente imagen de marca a la hora de informar a los consumidores.

El autor solo estudia la extensión dentro de una misma compañía que es dueña de las marcas participantes, pero mediante la aplicación de una estrategia de co-branding es posible que ambas partes participantes se presten y aumenten su equidad de marca aportando cada una sus valores positivos. En el próximo capítulo se explicará y profundizará esta estrategia.



⁶¹ *Ibidem.* (P.27)

Capítulo 4:

Co-Branding

**“Branding is not just a product,
it's also a way of life, an idea”**

Onvi Anvado

El tema de la presente tesis fue elegido con el interés de analizar en profundidad una estrategia utilizada frecuentemente en distintas categorías de negocios, pero de la que no existen registros suficientes ni información completa acerca de sus usos prácticos, mecanismos y resultados en una industria tan particular como la de la moda.

Se podría empezar señalando que actualmente muchos opinan que el camino a recorrer por las marcas se ha vuelto cada vez más difícil de transitar en soledad y que resulta altamente necesaria y fructífera la creación de uniones para mantenerse relevante en el mercado.

La estrategia de co-branding ha sido estudiada por diversos autores debido a que en los últimos tiempos el mundo de los negocios y su comunicación ha sufrido profundos cambios. A partir de un contexto donde los consumidores son cada vez más exigentes - y deben ser atraídos de maneras diferentes e innovadoras - la falta de atención prolongada y la gran volatilidad a la hora de crear lealtades hacia las marcas es lo que lleva a la búsqueda de nuevas estrategias para obtener ventajas competitivas, nuevos clientes y básicamente, continuar fortaleciendo la marca.

En palabras de Trout “what has changed in business over recent decades is the amazing proliferation of product choices in just about every category”⁶². Es decir que a medida que el mundo crece y se globaliza, surgen cada vez más alternativas que hasta pueden llegar a provocar que se desintegre la marca por un error en la definición de sus atributos o una mala campaña de comunicación “with the enormous competition, markets today are driven by choice. The customer has so many good alternatives that you pay dearly for your mistakes. Your competition gets your business and you don’t get it back very easily.”⁶³

⁶² Trout, Jack. *The tyranny of choice - Differentiate or die*. John Wiley & Sons. USA. 2000.

⁶³ *Ibidem*. (P. 8)

No solo los consumidores son cada vez más minuciosos a la hora de elegir un producto y mantenerse comprometidos con este, sino que también hoy en día los cambios son tan veloces que nuevos productos son lanzados diariamente. Esta proliferación de opciones y el efecto que tiene en los consumidores y el mercado, es la causa por la cual empresas de todo el mundo están cambiando sus tácticas. Incluso se puede considerar a uniones de marcas como una respuesta rápida al cambio constante, una manera de aminorar los tiempos para poder enfocarse y sacarle provecho a la situación.

Esta necesidad constante de mantenerse estable y relevante hace que cualquier punto de diferenciación sea valorado tanto por los clientes como por las partes involucradas ya que como se enunció antes, la competencia en el mundo globalizado, al ser cada vez más agresiva, demanda nuevas estrategias y maneras de diferenciarse. Como explica Ralph Welborn “ninguna compañía puede movilizar todos los recursos y activos necesarios para responder a las rápidas oportunidades de negocios una y otra vez”⁶⁴. Además este autor manifiesta el hecho de que “la capacidad para orientar rápidamente los recursos necesarios es crítica, mediante diferentes y apropiadas formas de colaboración”⁶⁵. Por lo tanto esta táctica les permite a ambas entidades implicadas, una rápida y no tan arriesgada solución a algunos de los más comunes problemas y/o objetivos como bajas ventas, atracción de nuevos consumidores, mala imagen, fallas en la comunicación planteada, etc. No solo soluciona estos dilemas sino que también es adoptado por marcas para complementarse y llenar espacios donde no se es competente. (Kapferer, 2008: 167)

A pesar de encontrarnos en un mundo intensamente enfocado en el comercio y los negocios, en ciertos casos estos beneficios no solo son buscados con fines monetarios sino que en ciertos casos distintas compañías y organizaciones se unen con organismos sin fines de lucro para construir su marca desde otra perspectiva, además de contribuir a la sociedad. Este tipo de Co-Branding también será analizado a continuación.

⁶⁴ Welborn, Ralph. *The Jericho Principle*. John Wiley & Sons, USA. 2003.

⁶⁵ *Ibidem*.

Según una investigación realizada por la consultora Booz-Allen & Hamilton en 2003, en aproximadamente 2000 de las mayores empresas norteamericanas y europeas, el 20% de las ganancias ya se obtenía vía alianzas y partnerships, y se estima que actualmente ronda alrededor del 40% en Europa y del 30% en EE.UU. Sin embargo antes de adentrarnos en sus resultados se comenzará por describir de qué se trata esta estrategia.

4.1 ¿Qué es el co-branding?

Para comenzar se define Co-Branding como una unión estratégica que implica “pairing two or more branded products (constituent brands) to form separate and unique product (composite brand)”⁶⁶, lo que implica que una de las características básicas de esta táctica es la asociación de dos marcas con el fin de crear un proyecto conjunto. Las razones que movilizan este tipo de uniones son diversas y serán analizadas a lo largo de esta tesis.

Este mecanismo también puede ser definido como “el co-branding o alianza entre marcas es una combinación de dos marcas o más, con el objetivo de iniciar en el mercado una acción común de publicidad, promoción o la creación de un nuevo producto”⁶⁷, en este caso la definición incorpora una nueva característica, ya que no solo se puede utilizar esta táctica para crear un nuevo producto, sino que también puede emprenderse para instaurar o motivar una estrategia de comunicación y publicidad. Ambas partes aportan rasgos definitorios de la marca para erigir un nuevo proyecto, producto o servicio que puede ser temporal o permanente. Este traspaso de valores entre participantes representa un factor clave de la estrategia.

Otro autor que ha demostrado interés en esta estrategia es Grossman quien la define como “co-branding occurs when two brands are deliberately paired with one another in a marketing context such as in advertisements, products, product placements and distribution outlets”. (1997: 191). Al igual que la definición realizada por Alex y Bilde, esta descripción reafirma que la unión debe hacerse en un contexto de marketing y todo lo que este conlleva.

⁶⁶ Washburn, Judith, Till, Brian, Priluck, Randy. En Op. Cit (P. 591)

⁶⁷ Alix. C y Bilde, C, *Le Guide Practique du Co-Branding*. 1998.

Según Ohlwein and Schiele (1994) se puede decir que algunas de las particularidades del Co-Branding son, en primer lugar, que ambas partes deben ser independientes antes, durante y después de la creación del producto en cuestión. Además, estas dos compañías deben crear esta estrategia de manera conjunta y debe ser visible para el público o target en cuestión. Y por último esta maniobra debe tener como resultado un producto nuevo que combine las dos marcas participantes.

Ambas marcas se mantienen fieles a su identidad a lo largo del proceso de creación de este nuevo producto o servicio: “desde una óptica legal, las partes involucradas son entidades independientes y su intención es crear algo nuevo –un producto, servicio o una empresa- cuyo alcance está fuera de sus áreas individuales de capacidad o experiencia” (Boad & Blackett, 2008: 22)

Así como la investigación de Pavlov probó que los animales poseen una respuesta psicológica a los estímulos, Panda enuncia en su paper que lo mismo le ocurre a los humanos a la hora de relacionar atributos de marca: "research suggests that humans develop physiological responses to such stimuli as well. Humans can even be conditioned to develop favorable or unfavorable attitudes towards brands/images (stimuli) or to develop understandings of the meanings of various stimuli, including products and brands." (Panda, 2009: 3). Este condicionamiento y posibilidad de influenciar a los consumidores es lo que se explota con esta estrategia: “it’s a good way to influence customers in a psychological sense and give them the impression that their favorite brand has a lot more to offer.” (Panda, 2009: 4).

Simonin y Ruth (1998) también han indagado en este tema, llegando a la conclusión que la evaluación que se realiza de estas uniones por parte de los consumidores usualmente depende de percepciones ya formadas con anterioridad. Cada consumidor tiene una idea preestablecida acerca del producto, la marca y sus actitudes hacia estos. Sin embargo los autores plantean que una estrategia de Co-Branding posee el potencial para cambiar estas actitudes y percepciones acerca de las marcas y así lograr resultados que las beneficien o perjudiquen: “brand alliances have the potential to change attitudes towards the partnering brands in a way that the alliance results in either a boost or a detriment for the partnering brands” (Simonin & Ruth, 1998). Las actitudes de los consumidores en cuanto a una marca pueden ser influenciadas por las nuevas percepciones que se generan cuando interpretan la nueva

unión que se les presenta, tanto para establecer una nueva percepción positiva o negativa.

Geuens toma esta conclusión de Simonin y Ruth y la anexa con la teoría del modelo de redes de Loftus y Collins, el cual dilucida que la memoria está compuesta por una serie de nodos conectados por links o uniones. En su paper plantea que “product categories, brand names, brand attributes, etc. are all represented by nodes” (Geuens, 2006: 5). Los vínculos son establecidos cuando algún tipo de información que conecta dos de estos nodos es procesada. Una vez establecido este vínculo, estos pueden ser activados mediante una estimulación. El autor lo asocia al área de marketing alegando que un detonador puede ser un anuncio gráfico, una publicidad, una estrategia de marketing, etc. Esto provoca que una marca pueda activar vínculos e imágenes pasadas y una determinada concepción de estas.

Cuando se realiza una fusión: “the more well-known the brands are, the more salient or accessible brand attitudes will be, and the more likely it is that the existing attitude will be accessed when confronted with cues associated with the brand” (Fazio, 1986). En otras palabras, cuanto más conocidas sean las marcas y cuanto más positivas sean las imágenes que se tienen de ellas, existirá una mayor probabilidad de que el cliente vincule estas percepciones al nuevo producto y ambos salgan beneficiados. En cambio si las imágenes no son compatibles “consumers might activate a causal search wondering why these brands team up triggering undesirable judgments” (Keller y Aaker, 1992) pueden dispararse evaluaciones negativas. La incompatibilidad en este caso puede aparecer por diversas razones, ya sean de carácter económico, mala elección de partners, incompatibilidad de objetivos, etc.

Ya se han introducido previamente algunas de las causas más comunes que llevan a la aplicación de esta estrategia. Por ejemplo, la ininterrumpida necesidad de mantenerse estable en el mercado y continuar creciendo; o el deseo de conservar los clientes y al mismo tiempo hacer perdurar su lealtad en este mundo globalizado. Sin embargo, Kapferer (2008, 168) incorpora otras razones por las cuales una empresa decide ceder la totalidad de su poder y arriesgarse a unirse con otros.

Podemos comenzar mencionando la necesidad de extenderse a nuevos mercados y clientes, implicando que los productos o estrategias de comunicación actuales no son suficientes para atraer y conservar la atención de los consumidores.

En este caso, la unión actúa como un puente entre el producto y este target receloso, dándole una oportunidad al facilitar el acceso a la comunicación con ellos. Hoy en día, en un contexto de continuo cambio social y fronteras de negocios cada vez más débiles, nuevos grupos de consumidores aparecen y desean que sus necesidades y pretensiones sean tomadas en cuenta. Una alianza como el Co-Branding puede facilitar este acercamiento a nuevos segmentos.

Así como la búsqueda de nuevos mercados puede ser el empuje necesario para unirse, también puede ser el deseo de acceder a nuevos canales de distribución, por lo que la decisión de incorporar un intermediario parece ser una solución viable. Esto no solo aumenta la exposición de la marca sino que le agrega reconocimiento.

Una marca también puede aspirar a exhibirse de una manera más exclusiva y obtener credibilidad. En la mayoría de estos casos la unión resulta ser más fructuosa si se trata de una marca fuerte con una débil. Se puede tratar también de un mercado con altas barreras de entrada, por lo cual la cooperación simplifica el acceso y amortiza los costos. Nuevamente la estrategia estudiada prueba ser un método eficiente para proveer este resultado.

No obstante, para que la estrategia funcione, la elección del socio es un punto clave. Este debe compartir el enfoque general, las metas y objetivos, tanto económicos como de imagen de marca, recursos, etc. Asimismo se debe estar comprometido a negociar y hacer todo lo posible para crear un producto o servicio que otorgue beneficios a ambos. Si bien tampoco puede esperarse una complementariedad perfecta, la decisión no debe tomarse con liviandad, es decir que si existen dudas acerca de la compatibilidad la unión no debe llevarse a cabo, ya que las consecuencias serán profundas y difíciles de revertir: “si el socio del co-branding no reúne las condiciones adecuadas y hay problemas con el emprendimiento, entonces el valor y la credibilidad de su marca pueden verse seriamente comprometidos” (Boad & Blackett, 2008: 48)

Por lo general es conveniente que ambas marcas tengan algunos puntos en común o similitudes ya que la relación en la mente del consumidor ocurrirá más rápido y generará menos dudas. Así como también ayuda el hecho que se trate del

mismo proceso de compra o al menos similar. Este tema ha sido investigado y recopilado en el ensayo de Panda quien afirma que "products that have similar buying situations are more favorable to consumers" (Panda, 8).

La duración de estos procedimientos puede variar en cada caso, "esto dependerá del ciclo de vida de los productos y/o características de los mercados participantes" (Boad & Blackett, 2008: 9). Pueden tener una etapa pautada o no contar con un punto de finalización. Cuanto más dure, más intensa será la unión y el vínculo será más trascendente y difícil de romper. Si los consumidores solo conocen la marca como estrechamente relacionada a otra, la separación resultará más compleja ya que no se podrá concebir a la una sin la otra.

Aunque resulta beneficioso mantener la unión por una cantidad de tiempo considerable y así darle tiempo al cliente a descubrirla y elegirla, Panda argumenta que en muchos casos las uniones son tan resistentes al paso del tiempo que luego no resulta simple eliminarlas de la mente del consumidor. Agrega a su posición que "the fact that an association has not been reinforced does not mean that it automatically disappears over time." (Panda, 9), lo cual implica que a pesar de que los socios no realicen nuevas estrategias de comunicación los estímulos y asociaciones realizados por el consumidor se mantienen por más tiempo que la duración de la fusión.

4.2 Distintos tipos de co-branding

A medida que el Co-Branding se fue estableciendo como un mecanismo confiable, plausible y rentable se comenzó a diversificar la estrategia en distintos tipos. Esto es necesario ya que el tipo genérico no funciona para todos y además porque se va modificando y adaptando a cada caso aplicado para tener una mejor adaptación a esos productos en particular. Cada unión moldea la estrategia para su propio beneficio y de acuerdo al objetivo planteado entre ambas partes.

La primera división es realizada por Desai y Keller (2002) y consta de dos variaciones, siendo la primera denominada como co-branding vertical. Este implica una integración vertical de distintos productos producidos en distintos escalones de la escala de valor. Los autores dan como ejemplo la bebida Coca-Cola con NutraSweet, en este caso uno de los socios provee al otro de un ingrediente el cual se une con el

producto que el otro ofrece creando así una nueva oferta para el público. Este tipo de co-branding es definido también por los autores Boad y Blackett como basado en los ingredientes y es descrito en este capítulo.

La otra variación delimitada es denominada como co-branding horizontal y es caracterizada por la producción y distribución de un producto creado en el mismo grado de la escala de valor. El autor incluye que se puede dividir en tres tipos, el producto final puede ser parte de una categoría de producto donde ambos socios están asentados, donde solo uno de ellos está instalado o hasta en una donde ninguno de los dos tiene productos posicionados.

Otra manera de diferenciar los tipos de Co-Branding es planteada por Boad y Blackett quienes proponen 4 tipos distintos dependiendo de cuanto valor compartido se crea. Esta creación de valor conjunto divide la estrategia en los siguientes patrones:

Co-Branding basado en el alcance y reconocimiento:

Esta primera división es definida por la poca participación de las partes, lo que crea un vínculo débil entre ambas. Si bien ambas partes hacen el trabajo conjunto, la unión completa nunca se lleva a cabo dado que se mantienen las modalidades de trabajo separadas. Esto en un sentido operativo, es decir que las infraestructuras, empleados y prácticas no se unen para llevar a cabo esta estrategia en común. Por esta razón generalmente no es necesaria una gran inversión para implementar este plan sino que se trata más que nada de una decisión rápida y concisa.

La creación de valor compartido también es baja, ya que la principal motivación a la hora de adoptar este tipo de alianza es obtener clientes de manera rápida, segura y económica, y consecuentemente aumentar los ingresos. Otro de los objetivos perseguidos es el reconocimiento de marca: “cada uno de los socios disfruta de beneficios y oportunidades de obtener ingresos, lo que incluye pero no se limita a, un mayor conocimiento de marca entre una audiencia más numerosa” (Boad & Blackett, 2008: 12)

A la hora de elegir socios las opciones resultan amplias, debido a que los requisitos no son numerosos y no es obligatorio que posean las mismas características ni estrategias, ni siquiera se deben combinar los valores de marca ya que no resulta

necesario que se complementen. Sin embargo ambas partes deben estar de acuerdo al establecer el objetivo y aportar lo necesario para conseguirlo.

Un claro ejemplo de este tipo de unión es la relación entre las entidades bancarias y las tarjetas de crédito. Ambas partes asociadas consiguen aumentar y mantener sus clientes sin tener que comprometer sus valores.

Co-Branding basado en el respaldo a los valores:

Este tipo está basado en reforzar los valores positivos de una marca, al realizarse la unión con un copartícipe porque quieren, o desean, alinear sus valores en la mente de los clientes (Boad & Blackett, 2008:13). Es decir que ambos participantes cooperan porque tienen una alineación de valores o desean conseguirla una vez terminada la maniobra. En la mayoría de los casos se trata de uniones con obras de caridad, ya que la asociación a estas genera en la población una respuesta positiva: “la marca llega a estar asociada, en la mente del público, con esa causa digna y con los positivos valores de marca del buen ciudadano” (Boad & Blackett, 2008:13). Las entidades caritativas también se benefician a partir de esta estrategia, recibiendo un porcentaje de dinero, publicidad y presencia en el ojo público y las mentes de la población.

En este caso resulta más compleja y selectiva la elección del socio ya que ambos deben querer alinear los mismos valores individuales para generar esta nueva imagen en la mente del consumidor. Ambos socios pueden salir beneficiados ya sea con aumentos de ingresos, mejoras en sus reputaciones y cambios positivos en la concepción que tiene el cliente sobre la marca.

Si bien generalmente una de las partes involucradas es una obra de beneficencia, este no es el único caso que los autores ejemplifican, ya que también se puede tratar de dos marcas comerciales. En este tipo de casos se genera una fusión entre la primera división del Co-Branding, basado en el alcance y reconocimiento, con la alineación de valores logrando que aumente no solo el reconocimiento sino también las asociaciones positivas al encontrarse unido a un socio con valores positivos. Un ejemplo de esto podría ser la unión de una marca masiva con una de alta calidad. Lo que ocurre es que la marca de alta calidad le concede a la masiva sus

valores de calidad mientras que aumenta su reconocimiento al atraer atención por parte de los consumidores.

Co-branding basado en los ingredientes:

La tercera división se caracteriza por tratarse de una unión entre una marca que es conocida por una cualidad propia de su producto y otra a la cual se le aporta esta característica. Este componente o ingrediente se puede identificar y trasladar al otro otorgándole al segundo un atractivo extra el cual se espera que atraiga al consumidor. Estos reconocen este componente físico y el valor que le concede y por eso son más propensos a consumirlo.

La selección del atributo a explotar y comercializar es clave ya que se debe elegir el que mejor encaje con ambas marcas y resulte más visible para los clientes. Esta capacidad para identificar y aprovechar la excelencia de una empresa es lo que garantiza el éxito de esta táctica. Ambas partes obtienen beneficios consolidándose como marca, aumentando el caudal de consumidores y manteniendo su presencia en el mercado. Si bien las dos marcas son importantes, debe existir una marca junior y otra senior. La elección de este socio no es simple ya que deben contar con presencia y ser sólidas antes de poder asociarse. El socio junior debe ser un componente esencial del producto/servicio terminado y a su vez debe poder sustentar la marca y tener la capacidad para invertir para aumentar sus fortalezas (Boad & Blackett, 2008: 17). Este socio junior que comienza como complemento puede crecer hasta el punto de convertirse en la principal motivación para los clientes a la hora de comprar. En algunos casos este ingrediente, o marca secundaria, no es comercializado como un producto separado.

Un ejemplo de este tipo de co-branding puede ser la unión de una reconocida empresa productora de fibras que se utilizan para la creación de prendas, como puede ser Lycra. Otro caso de éxito es el de la Intel y su estrecha relación con los productores de tecnología.

Co-Branding basado en la capacidad complementaria

La tipología que más genera valor compartido es la basada en la capacidad complementaria, donde dos marcas instauradas y sólidas se combinan para comenzar

un nuevo proyecto. Cada parte aporta sus habilidades destacadas para lograr algo superior a lo que se crearía de manera solitaria. En palabras de los autores el éxito de la unión depende de que “cada socio comprometa algunas de sus capacidades y habilidades centrales en pos de ese producto y de manera” (Blackett y Boad, 2008: 17). El aporte debe ser importante ya que el potencial para crear valor es alto, siendo el objetivo buscado la adición de nuevos clientes, volverse más competitivo estratégicamente y operativamente darle fuerza a la marca.

Esta combinación implica mucha estabilidad por parte de los involucrados ya que deben compartir la visión y satisfacer los criterios de asociación, incluso ambas partes deben ser únicas y distintas para así poder atraer a los clientes. No es necesario que exista un socio senior y otro junior sino que los socios son igualitarios en la mayoría de los casos. Tampoco es necesario que ambos busquen obtener el mismo resultado. La elección del socio puede resultar compleja ya que no existen grandes cantidades de marcas que estén en posición de adoptar este tipo de estrategias para conseguir beneficios. Un caso de estudio de este tipo es el vínculo que poseen The Coca Cola Company y varias empresas de comida rápida internacionales.

Además de estos cuatro tipos diferenciados los autores agregan una breve descripción acerca de otras formas de cooperación siendo la primera las **promociones conjuntas**. Esta se trata de un acuerdo breve, de no más de seis meses de duración, entre dos marcas sólidas y con trayectoria. Generalmente se trata de marcas de sectores diferentes que apuntan al mismo público con productos no competitivos (Boad & Blackett, 2008) es decir que compiten por el mismo caudal de consumidores pero al fusionarse “explotan la sinergia natural entre las marcas” (Boad & Blackett, 2008: 20). En otras palabras utilizan y combinan sus mayores atractivos propios para aumentar el impacto en los consumidores.

El **patrocinio**, otro tipo de unión, ocurre cuando una empresa desea acceder a un público determinado y por eso otorga una suma de dinero a una organización, por lo general relacionadas a la beneficencia, la cual tiene relaciones estrechas con esta audiencia y una clara imagen. A cambio de estos fondos donados, la organización le da a la compañía, su patrocinante, la oportunidad de respaldar sus actividades. (Boad & Blackett, 2008). Este sponsoreo produce una transferencia de valores ya que se

genera publicidad para la empresa y esta es asociada a la imagen positiva de la organización. Sin embargo este respaldo no solo es utilizado cuando las marcas quieren parecer buenos ciudadanos y preocupados por la comunidad sino que también se puede buscar un público determinado al que desea llegar el sponsor. Resulta distinto al Co-Branding basado en el respaldo a los valores ya que los casos de patrocinio, o sponsorship, cuentan con un socio líder quien otorga el dinero y a cambio recibe publicidad y un acercamiento a una audiencia ajena a su alcance.

Otra de las tácticas paralelas al Co-Branding son los **joint ventures**, los cuales son definidos como “acuerdos de cooperación de largo plazo en los cuales los temas relativos a la marca son secundarios en comparación con las oportunidades operativas” (Boad & Blackett, 2008: 20). Lo importante en este caso no es la imagen de marca ni sus atributos individuales sino que se priorizan las capacidades y destrezas para hacer que este nuevo desarrollo se destaque. Habitualmente se usa para lanzar nuevos productos con aporte de ambas partes o ingresar a nuevos mercados. Cada caso es distinto por lo que los socios pueden decidir si le otorgan al producto resultante un nuevo nombre o marca o si desean introducirlo utilizando sus propias marcas. Los involucrados trabajan juntos integrando sus core-competencias y complementándose. Estas estrategias generalmente son financiadas por ambas partes y ambos son propietarios de esta nueva empresa que crean.

Muy similar a esta última estrategia descrita son las **alianzas**, siendo la mayor diferencia que generalmente en estos casos la razón para unirse son estrictamente relacionadas a estrategias de marketing. Es decir que mientras que las joint ventures generalmente se emprenden como un proyecto de desarrollo a largo plazo con mucha inversión de capital (Boad & Blackett, 2008) las alianzas están mas orientadas a crear estrategias de marketing que beneficien a ambos. Es beneficioso para las empresas ya que no solo comparten sus clientes e infraestructuras sino que también generan estrategias de marketing conjuntas. Además frecuentemente se crea una nueva marca la cual cuenta con el respaldo de todos los participantes. Un claro ejemplo de una alianza es la alianza de aerolíneas Oneworld. Los participantes de ésta son sustitutos geográficos y no prestan servicios complementarios (Boad & Blackett, 2008: 22). Se unen de manera operativa y de esta forma aprovechan los sistemas compartidos de reservas, los aviones, etc. Sin embargo su mayor interés es aumentar

la lealtad del cliente ofreciéndole opciones cuando la propia marca no puede darle lo que necesita, por ejemplo si una línea no viaja al lugar deseado por el cliente se le ofrece el servicio de uno de los socios, aumentando la imagen positiva de ambas partes. Dado el peso y la extensión de estas uniones se tratan de acuerdos a largo plazo.

4.3 Beneficios y fortalezas:

Como ya se ha introducido en capítulos anteriores, la competencia feroz lleva a las empresas a buscar nuevas maneras de diferenciarse. La estrategia descrita en este capítulo generalmente ofrece algunos de los mayores beneficios ya que comparada con otros tipos de maniobras “co-branding contributes additional value to the co-branded product that a single brand cannot achieve on its own” (Helmig, Huber y Leeflang, 2008: 371), es decir que, en los casos exitosos, se logra un resultado conjunto que una sola marca no habría podido lograr en solitario. Algunos de los beneficios más usualmente observados serán desarrollados a continuación.

El principal beneficio, además del más buscado, es ciertamente el **aumento de ventas y ganancias**. Todas las empresas desean aumentar su caudal de ganancias, y la unión con otros les da acceso a otra fuente de ingresos. Todas las marcas, incluso las ya fuertemente instauradas en el negocio, pueden aumentar sus ventas y consecuentemente sus ganancias. Al unirse, es probable que los consumidores se vean atraídos ya que se cuenta con el respaldo de dos entidades de marca: “as a result of their double-branding feature, co- branded products now provide an enhanced quality signal compared with a mono- branded product.” (Rao & Rueckert, 1994).

Este incremento de los rendimientos puede provenir también del **aumento de precio** del producto o servicio. Es decir que cuando la unión le otorga un valor agregado, resulta justificable un aumento de precio, ya que los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto avalado por dos marcas en vez de solo una. Incluso se genera un **retorno más rápido de la inversión**, debido a que la rentabilidad es mayor que si se tratara de un proyecto llevado a cabo por una sola marca. En palabras de los autores Boad y Blackett “la sinergia de dos marcas reconocidas y bien aprovechadas se traduce rápidamente en respuesta del consumidor y puede generar un rendimiento instantáneo en el mercado” (Boad & Blackett, 2008: 34).

Otra oportunidad unida a esta estrategia es la **disminución de las inversiones iniciales**. Esta aparece en consecuencia a una división de gastos a la hora de investigar, expandirse e incursionar en nuevos mercados. También puede resultar como un mecanismo para estudiar si una extensión de marca beneficiaría a la empresa. Por ejemplo si una empresa desea extender su marca hacia nuevos productos pero no sabe si le será redituable, puede unirse a otra que tenga en el mercado un producto similar en vez de comprometer todos sus recursos lanzándose al mercado solo y así disminuir también el factor de riesgo.

Además puede aumentarse su notoriedad, creando una **mayor exposición de la marca**. Al asociarse con otros, la imagen de ambos se beneficia ya que se la expone a una mayor cantidad de clientes invirtiendo menos dinero, esto quiere decir que en ciertos casos este incremento en la exposición llega con un bajo costo de inversión si se elige basar la comunicación en el prestigio y reputación de ambas partes. Este beneficio le resulta extremadamente redituable a marcas de bajo perfil o menos propensas a destinar presupuesto a hacer publicidad. Washburn agrega que a pesar de que las marcas con una imagen menos establecida se ven más beneficiadas por esta estrategia, aquellas socias que posean una imagen sólida y consistente no sufrirán una depreciación aun cuando estén asociadas a un socio con una equidad de marca carente. (Washburn, 2000). También le puede dar visibilidad a una marca que no está destinada para el consumidor final sino que realiza componentes para otros productos, por ejemplo un chip de cámara o computadora. Esto es denominado por David Aaker como “dotar de marca a un componente”, es decir que se le asigna a una marca una característica propia y valorada que quizás antes no poseía. Esta marca del componente logra aumentar su visibilidad y de este modo exponerse a clientes nuevos.

Siguiendo con la línea del aumento de la exposición se puede decir que otro de los beneficios más importantes es el **ingreso a nuevos mercados**. Puede tratarse tanto de una entrada a un mercado nuevo regional como internacional. Muchas veces las marcas creen que no les será posible acceder solas a estos nuevos mercados ya que representan un desafío. El ingreso a un mercado desconocido puede resultar intimidante y hasta extremadamente costoso por lo que asociarse con una marca ya establecida es una excelente solución a este problema.

No solo se goza de nuevos mercados sino que se logra **acceder a nuevos targets** a los que antes no se atraía gracias a este aumento en la exposición de la marca. Estos nuevos segmentos y el acceso representan una propuesta atractiva para ambas partes ya que hace posible la influencia en la concepción de los consumidores. En otras palabras, un consumidor tiene una imagen planteada de una marca y una valoración, si este se ve expuesto a otra marca distinta pero asociada con la ya conocida, es probable que las vincule positivamente siempre cuando la unión sea coherente.

Además de conseguir nuevos clientes, es fundamental conservar a los leales ya que generalmente resulta más complejo alcanzar nuevos clientes que mantener satisfechos a los actuales. Este logro es otro beneficio del Co-Branding, ya que ayuda a **mantener complacidos a los clientes**, dándoles aun más razones para seguir eligiéndolos y también la posibilidad de ofrecerles más beneficios. Muchas veces una empresa sola no puede brindarle a un cliente todo lo que desea obtener de un producto o servicio. Por lo tanto estos se ven motivados a conseguir un socio y juntos dedicarse a complacer a sus consumidores, darles tranquilidad, percepción de calidad, garantías de la excelencia del producto, etc. Esto ocurre gracias a que los individuos reconocen la marca y sienten que pueden confiar en esta, por lo tanto cuando se realiza una unión, saben que existe una conexión con su marca de confianza.

Esta incesante exigencia para comprender a los clientes y mantenerse presente lleva a las compañías a invertir grandes sumas de dinero en investigación, renovación de atributos, etc. En muchos casos estos montos se presentan como una barrera para crecer y progresar en el mercado dado que los costos para desarrollarse crecen más rápido que los recursos. Por consiguiente, la **disminución de las barreras de entrada** es uno de los más evidentes beneficios. La eliminación de estas barreras no solo incluyen las monetarias sino que las empresas se enfrentan también a barreras operativas, tecnológicas, etc. El acceso a la tecnología y los avances técnicos se encuentra muchas veces restringido ya que el ritmo de innovación es acelerado. La asociación con otra marca hace posible la unión de recursos e infraestructura para crear un producto más codiciable para los consumidores.

4.4 Debilidades y riesgos

Sin embargo, como toda estrategia que implica una fusión y modificación de ciertos atributos y valores, el Co-Branding no esta exento de consecuencias. Al haber tantos factores involucrados no se puede esperar un solo resultado y que este sea positivo. Estos riesgos pueden ser consecuencia de errores en la implementación, el funcionamiento o a características de los encargados de llevar a cabo la unión. Algunas de las debilidades más comunes serán descriptas a continuación.

Uno de los más peligrosos riesgos que puede correr una empresa a la hora de comenzar una maniobra de este tipo es perder la identidad de marca que ha trabajado tan duro en construir. Por lo tanto una de las mayores debilidades del Co-branding es poner a la compañía en una situación donde se arriesga la **perdida o debilitación de la imagen de marca**. Al realizarse la unión, cada parte cede algunos de sus valores propios y los fusiona con los de los otros participantes. Esto modifica la imagen que tenía el consumidor, el cual puede comenzar a ver a las dos marcas como una sola. Si bien esto es beneficioso durante la duración del proyecto, a la larga provocará confusión y se necesitará de nuevas estrategias para corregir este concepto erróneo que pone en riesgo la validez de ambas marcas. (Boad & Blackett, 2008: 52). A pesar de esto cuanto más solida es la marca y su identidad, resulta menos probable que pierda sus rasgos definitorios en el transcurso de la estrategia ya que la combinación será equitativa. Es decir, que al aportar cada uno su área de experiencia a la fusión los roles se encuentran bien delineados y la probabilidad de confusión disminuye.

También puede ocurrir que esta marca sufra un **reposicionamiento** en otro mercado del que después le sea difícil salir. Por ejemplo si se crea un nuevo producto específicamente creado para apuntar a los consumidores del mercado masivo, y las marcas se instauran exitosamente en este, puede provocar que luego, al querer migrar a un mercado más exclusivo y Premium, el consumidor no los asocie a este tipo de productos.

Otra de las amenazas más frecuentes es la del inminente **cambio en el mercado o las situaciones financieras** de los socios. Hoy en día es habitual que las opiniones y necesidades de los consumidores muten velozmente y que los mercados estén constantemente haciendo lugar para nuevos productos. Cuando se trata de Co-

Branding es posible que la administración no esté tan pendiente de los cambios en la opinión pública o que si los nota no reaccione velozmente. (Boad & Bleckett, 2008). Esta reacción puede ser más lenta dado que al tratarse de dos partes involucradas, la toma de decisiones no se encuentra centralizada y el consenso sea más difícil de alcanzar. En cuanto a la situación financiera, puede ocurrir que uno de los socios sufra algún tipo de crisis monetaria que le impida continuar con el proceso o le resulte obligatorio ponerle un fin.

Es también común que ocurra que un nuevo producto de la empresa funcione como “**caníbal**” para los otros productos de la empresa. Estas lanzan productos similares a los que ya poseen en el mercado hasta que lentamente estos logran que las viejas marcas desaparezcan. Si bien esto puede realizarse deliberadamente como una estrategia de ventas, puede ocurrir que los productos creados mediante una estrategia de Co-Branding terminen compitiendo con los que ya se encontraban disponibles en el mercado. Esta competencia puede volverse intensa logrando que el consumidor termine prefiriendo el producto nuevo, eliminando así a sus “rivales”, que en este caso se trataría de los productos propios de los socios participantes.

En varios casos ocurre que las compañías intenten explotar al máximo la fuerza de una marca y deseen extenderla a todo tipo de productos y servicios. Por lo general el fracaso puede ser atribuido a intentar **extender demasiado la franquicia de marca**. Esta ambición de extrapolar los atributos positivos de un producto también representa riesgo cuando se trata de Co-Branding ya que las partes involucradas deben asegurarse de que la extensión de marca tenga sentido.

Otro importante riesgo no tiene nada que ver con el producto creado ni con el mercado o los clientes sino que se trata de la **imposibilidad de los socios de trabajar juntos** y las **metas no cumplidas**. El primer caso se sobreviene cuando el ambiente de trabajo no funciona ya sea por incompatibilidad de equipos, diferentes mentalidades a la hora de tomar decisiones o culturas corporativas extremadamente diferentes. Si una empresa quiere tener control absoluto sobre los procedimientos, lo más probable es que su personalidad corporativa no sea adecuada para emplear una estrategia de Co-Branding. La única manera de evitar un desenlace causado por una mala relación es que exista y se fomente una buena comunicación y entendimiento

mutuo. También puede ocurrir que existan fricciones entre el capital humano encargado de poner en práctica la estrategia. Esto quiere decir que si bien la línea es bajada por los altos directivos de ambas empresas, los encargados de ponerlo en práctica serán también responsables a la hora de hacer que funcione. En cuanto a las **metas no cumplidas**, lo que ocurre es que generan una insatisfacción en uno o ambos socios al revelarse que las metas no están siendo cumplidas o que la estrategia no ha alcanzado las expectativas previstas. Este descontento puede llegar a resultar en una cancelación del trato, lo cual no solo genera descontento en los clientes sino que también deja a uno de los socios lidiando con el decaimiento de la unión.

En último lugar podemos encontrar la **codicia**, la cual ha demostrado ser uno de los mayores riesgos al plantar en una empresa un deseo intenso de obtener ganancias rápidamente, en lugar de considerar a la estrategia como una herramienta para crecer a largo plazo. La aparición de este riesgo es común ya que existen numerosas compañías extremadamente orientadas a obtener rendimientos económicos rápidos. Los autores opinan que “con frecuencia es sensato que los propietarios de la marca acepten una rentabilidad modesta en las primeras etapas y reinviertan una proporción razonable de las ganancias en el desarrollo del producto o servicio” (Boad & Blackett, 2008: 48). De esta manera ambas partes tienen al proyecto conjunto como prioridad y serán menos propensos a exponer riesgosamente a su marca solo para obtener ganancias.

Capítulo 5:

Herramientas de comunicación en el proceso de Co-branding

**“Many a small thing has been made large
by the right kinds of advertising”**

Mark Twain

Actualmente las empresas destinan grandes sumas y parte de su presupuesto a la comunicación de sus productos debido a que son conscientes de la necesidad de comunicarse con sus clientes (Semprini, 1995: 27). El autor no considera que este fenómeno sea motivado por razones económicas sino que presenta una revolución cultural. Esto sucede mayoritariamente en países desarrollados donde las sociedades se han transformado y tienen la capacidad de producir y consumir bienes (Ferraz Martínez, 2000: 9)

“La comunicación necesita siempre un destinatario”⁶⁸ es decir que al elegir comunicar los valores o atributos de la empresa se genera un diálogo con los clientes. Estos valores no son relevantes si no son comunicados y conocidos por las personas. La conversación que se genera entre las empresas y sus receptores genera una red de comunicaciones y “transforma a la empresa en un verdadero actor social”⁶⁹. No obstante la pluralidad de discursos y la constancia de los mismos puede producir confusión, saturación y hasta disminuir el valor de los mismos.

En cuanto a la relación entre moda y comunicación publicitaria Lipovetsky expresa que se encuentran más relacionadas de lo que se cree y comparten ciertos principios: “en el corazón de la publicidad operan los mismos principios de la moda: la originalidad a cualquier precio, el cambio permanente y lo efímero”⁷⁰. La moda no solamente debe cambiar su propuesta persistentemente sino que también su estrategia publicitaria debe mantenerse fresca y atractiva.

En este capítulo se detallará el mecanismo utilizado para comunicar estrategias de comunicación y como se ve afectado por cuestiones culturales.

⁶⁸ Semprini, Andrea. En Op. Cit (P. 28)

⁶⁹ Ibídem (P. 28.)

⁷⁰ Lipovetsky, Gilles. En Op. Cit (P. 210)

5.1 Definición de la variable promoción del marketing mix

**“What you say in advertising
is more important than how you say it”**
David Ogilvy

Los autores Stanton, Etzel y Walker definen a la promoción como “conjunto de actividades que se realizan para comunicar apropiadamente un mensaje a su público objetivo, con la finalidad de lograr un cambio en sus conocimientos, creencias o sentimientos, a favor de la empresa, organización o persona que la utiliza”⁷¹

Tomando como partida esta definición podemos afirmar que la variable promoción es considerada como una forma de comunicación, la cual incluye varios pasos y elementos que se describirán a continuación (Stanton, Etzel y Walker, 2007: 575)

- Primero se debe codificar el mensaje que se quiere transmitir al público. El emisor debe decidir qué forma tiene ese mensaje ya sea simbólico o físico.
- En el segundo paso se realiza la elección del medio a través del cual se va a transmitir el mensaje. Hoy en día existen diversos canales para llegar al consumidor.
- El receptor, luego de recibir el mensaje, lo decodifica en función a como le fue comunicado, sus intereses y capacidades.
- Por último el receptor emite una respuesta, generando una devolución al emisor.

El objetivo de esta comunicación es provocar la transmisión exitosa de un mensaje y que este genere una modificación en las creencias y sentimientos del consumidor.

Otros autores que ahondan en el tema son Kotler y Armstrong definiendo promoción como "mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa. Consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing"⁷².

⁷¹ Stanton, William, Etzel, Michael & Walker, Bruce. *Fundamentos del Marketing*. McGraw Hill. Mexico. 2007.

⁷² Kotler, Philip & Armstrong, Gary. *Fundamentos del Marketing*. Prentice Hall. Mexico. 2008.

A pesar de contar con amplia literatura sobre las cuatro variables del marketing mix, muchos autores consideran que este circuito ha comenzado a quedar anticuado. La evolución constante hace necesaria una revisión e incorporación de nuevos elementos para comunicarse con los clientes. El aumento de las posibilidades de vinculación mediante otros canales demanda un modelo comunicacional con mayor interacción. La comunicación con el consumidor ya no es unidireccional sino que se han creado mecanismos para lograr establecer un diálogo.

5.2 ¿Qué es la publicidad?

“Advertising is the greatest art form of the 20th century”
Marshall McLuhan

Para comenzar señalaremos que la publicidad es presentada por diversos autores como un fenómeno de alta complejidad para estudiar ya que para lograr definirla deben considerarse enfoques múltiples. Como explica Ferraz Martínez “la publicidad forma parte del marketing. Se diferencia de otras técnicas comerciales por la difusión de sus mensajes a través de los medios de comunicación social”⁷³. Usualmente los medios de comunicación utilizados por las empresas para alcanzar a sus consumidores son unidireccionales, debido a que no puede existir una respuesta inmediata del receptor, y la respuesta en la que están interesadas estas empresas es generar una situación de compra de sus productos o servicios.

Hoy un mensaje, en virtud de la existencia de los medios de comunicación masivos, puede llegar a una infinidad de públicos heterogéneos. Este alto nivel de difusión genera que la creación del mensaje surja de un complejo proceso con muchas variables a considerar; desde el punto de partida esencial como es el target a alcanzar, hasta los objetivos económicos de la empresa, la situación del mercado de ese momento, el canal más eficiente a utilizar para transmitirlo, etc.

“La publicidad se apoya, más aún que en los valores de uso objetivos, en valores de carácter simbólico asociados de forma estable a los productos” lo que desde la perspectiva del autor implica que el consumidor generalmente está interesado en los valores connotativos de un producto y no en el producto físico en sí (Ferraz Martínez, 2000: 10). Otro aspecto importante señalado por el mismo autor es cómo se

⁷³ Ferraz Martínez, Antonio. *El Lenguaje de la Publicidad*. Arco/Libros. Madrid. 2000.

desglosa una comunicación publicitaria y qué elementos y actores la conforman. En su enumeración define al emisor - la empresa junto a su agencia publicitaria, quien envía el mensaje a los receptores - el receptor, definido como el grupo de individuos al que desean persuadir de consumir el producto y finalmente el canal de comunicación a través del cual se canalizará el mensaje. Como se describió arriba la comunicación es unilateral y el interés principal es conquistar a los consumidores, generando un acto de compra.

Otro autor que analiza la publicidad y su lenguaje es Ferrer quien lo define como “el lenguaje de la publicidad es, seguramente, el de más diversos tonos y alcances: ocupa el territorio más ancho, dinámico y sensible de la comunicación”⁷⁴. En su investigación considera que este lenguaje particular informa, sugiere y persuade al receptor. En cuanto a este último punto, el de persuadir, enuncia que el mensaje publicitario embellece la propuesta para generar interés y además no refleja las cosas como realmente son sino como el público desea que sea.

El mercado de la moda, como se ha descrito en capítulos anteriores, es extremadamente competitivo y cambiante, por lo tanto su estrategia publicitaria debe tener en cuenta estas características y adaptarse.

Podemos afirmar que hoy en día la competencia es feroz para captar la atención de los consumidores y generarles el deseo de comprar los productos. Por esta razón la publicidad actúa como el eje principal de la comunicación de marcas de moda. Lipovetsky la define como “la publicidad es discurso de moda, se nutre, como ella, del efecto de choque, de minitransgresiones y teatralidad espectacular”⁷⁵

En términos más prácticos, la publicidad de moda intenta comunicar la personalidad de las marcas y sus atributos con una base de mecanismos altamente estéticos. Es decir que el interés se encuentra puesto en comunicar la personalidad de la marca e idealizarla ante los espectadores. En cuanto a los valores estéticos, el autor explica que “la estética sigue siendo un eje primordial en el trabajo publicitario. Valoración plástica del objeto, fotos retocadas, interiores de lujo, etc.”⁷⁶ Esto ocurre

⁷⁴ Ferrer, Eulalio. *El Lenguaje de la Publicidad*. Tezontle. México. 1994.

⁷⁵ Lipovetsky, Gilles. En Op. Cit. (P. 211)

⁷⁶ *Ibidem* (P. 213)

frecuentemente en la publicidad de moda, exhibiendo un ambiente y modelos idealizados y a veces lejanos a la realidad.

Sin embargo la publicidad debe adaptarse a la época y a las transformaciones, costumbres y situaciones de su público. El autor opina que ha sabido responder a los recientes cambios culturales, pero se encuentra en una categoría, al igual que la moda, considerada olvidable. Los cambios son tan intensos y constantes que se debe seguir trabajando para ajustarse al entorno y continuar afianzándose en el campo de la comunicación relevante.

5.3 Variables culturales dependiendo del país y su consumo

**“Don’t find customers for your product.
Find products for your customers”**
Seth Godin

Si bien actualmente la distancia entre culturas se ha reducido, aun existen profundas diferencias en cuanto a sus tipologías de consumo y sobre todo en las actitudes de sus consumidores. Debido a esto, muchas empresas comercializan el mismo producto alrededor del mundo pero toman en consideración ciertas variables culturales a la hora de comunicarlo. Mooij investiga este tema y compara esta multiplicidad de hábitos de consumo, propios a las personas, con una serie de valores paradójicos “paradoxical values are found within cultures and between cultures. Every culture has its opposing values.”⁷⁷ Lo que indica es que cada cultura tiene sus propios valores, fijos y únicos a sí misma. Los denomina valores paradójicos implicando que son a su vez contradictorios y reales; además de encontrarse ubicados en lados opuestos, como por ejemplo tradición-innovación, orden-caos, etc. En ocasiones estos valores pueden presentarse como un dilema, ya que la elección de uno necesariamente invalida al otro. Su importancia es considerable y son habitualmente usados en cuestiones de marketing y publicidad debido a que reflejan los motivos que llevan a los individuos a comprar, exponen sus emociones y maneras de pensar. (Mooij, 2010: 2)

Además la autora señala que la cuestión más relevante hoy en día no es lograr eficiencia a la hora de estandarizar los mensajes sino conseguir segmentar las distintas

⁷⁷ Mooij, Marieke K. De. *Global Marketing and advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. Sage Publications. Londres. 2010.

culturas con eficacia (Mooij, 2010: 17) Si bien se ha descrito arriba que los valores paradójicos pueden ser aprovechados para mejorar la unificación de la comunicación global, este no es siempre el caso ya que no todas las paradojas son simples de discernir “the West-East paradoxes are strongest and seemingly obvious, but there is also a variety of paradoxes within regions”⁷⁸

También plantea que es posible que ciertos productos o marcas sean percibidos como universales y no enlazados con ninguna cultura. Por ejemplo, hoy existen marcas en el mundo que son consideradas globales, pero esto no significa que los motivos de compra y uso sean iguales para todas las personas y sociedades. (Mooij, 2010: 5)

Si bien existen productos y compañías que son globales, resulta imposible extrapolar esas características a los consumidores y sus motivaciones y necesidades a la hora de comprar. Esta generalización puede llevar a las empresas a cometer el error de orientarse hacia solamente sus productos sin considerar los mercados en los que desean trabajar o lograr una estrategia exitosa. En el mundo actualizado proponer una sola buena idea universal no resulta suficiente. Asimismo se pueden encontrar ciertas dificultades a la hora de comunicar esta idea universal debido a que por lo general las compañías intentan estandarizar sus propuestas de comunicación por razones económicas. El resultado de esta generalización, una publicidad no adaptada, usualmente no es positivo porque no todos los individuos del mundo responden de igual manera ni comparten hábitos de consumo. Como conclusión sobre este tópico la autora sugiere actuar de manera global, pero pensar localmente especialmente cuando se trata de la comunicación, explicando “for global communications, however, thinking must be local; to be effective it must focus on the particular, not on the universal”⁷⁹

⁷⁸ *Ibidem* (P. 3)

⁷⁹ *Ibidem* (P.10)

6.1 Introducción

“I'm always looking for a story”

Alber Elbaz

Para finalizar la presente tesis, se analizará un caso en profundidad intentando aplicar y estudiar los conceptos detallados en los capítulos anteriores. Para comenzar nos adentramos en un resumen del contexto y la situación actual del universo y negocio de la moda.

Mark Tungate expone que en el pasado la moda era construida como una pirámide, donde la alta costura se encontraba en la punta, siendo vista de lejos por los creadores de prendas en masa y las grandes marcas. Hoy en día esto ha cambiado debido a la aparición de nuevos actores y el cambio en el comportamiento de los consumidores. El consumidor actual no magnifica las marcas de alta costura o exclusivas sino que toma todas las ofertas disponibles y las combina. (Tungate, 2008:40). Además demanda lo mismo de ambas marcas, que la propuesta sea única y atractiva, convirtiéndolo en inteligente a la hora de elegir "an intelligent consumer, not dazzled by marketing, in charge of her own image"⁸⁰

El autor luego explica el razonamiento detrás de las uniones entre productores masivos y diseñadores célebres explicando que si el público masivo posee la intención de consumir productos lujosos y los diseñadores quieren llegar a influenciar a la gente común, por qué no unirlos y formalizar esta unión. Esta combinación otorga al diseñador una sensación de accesibilidad, al masivo una sensación de exclusividad y ambos obtienen publicidad y atención de los consumidores.

Alber Elbaz, uno de los socios del caso que se tratará a continuación, opina que esta “democratización” de la moda funcionó como un punto de inflexión "we've reached a turning point. Nobody wears logos anymore. People aren't hesitating to mix Lanvin with Topshop. Everything is becoming more democratic."⁸¹

⁸⁰ Tungate, Mark. *Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara*. Kogan Page Limited. Londres. 2008

⁸¹ *Ibidem* (P. 32)

Ante esta nueva realidad se comienzan a implementar estas uniones y nuevas estrategias conjuntas para potenciar el valor de las marcas y así lograr los objetivos.

Tungate agrega que estas uniones no son establecidas solo por cuestiones económicas, sino que los beneficios también pueden incluir el aumento de prestigio, publicidad orgánica y además ofrecerle constantemente a un consumidor cambiante un universo de compra nuevo y creativo que ayuda a mantener la lealtad (Tungate, 2008:40)

6.2 Descripción de los socios

El caso que analizaremos tiene como protagonistas a dos grandes fuerzas del mundo de la moda. En primer lugar se trata de la empresa sueca H&M, la cual fue fundada en 1947 cuando su creador, Erling Persson, se vio inspirado por la gran oferta de productos de moda accesibles en Estados Unidos. Hoy en día se continúa con este objetivo ya que la marca se presenta a sí misma como proveedora de productos de calidad a buen precio. Actualmente cuenta con presencia en 55 países y más de 3.200 locales.⁸²

Jörgen Andersson, director de marketing de H&M, señala que en estos últimos 10 años el principal objetivo de la compañía se convirtió en lograr ofrecer productos de calidad a sus consumidores. Esta promesa de prendas de calidad accesibles revela que el foco de negocios está puesto en los consumidores "we keep our focus on the customer. We have a lean organization and a constant eye on the market, so, as soon as tastes change, we change with them. We don't dictate style, our style is whatever our customer demands"⁸³. La empresa establece al diseño y la calidad como dos de sus premisas y valores más fuertes, pero también destaca la variable precio debido a su masividad y necesidad de mantener su posicionamiento de precios competitivo en el mercado.

Andersson señala que actualmente lo que los consumidores desean es glamour. Como ya se ha mencionado en los capítulos anteriores, la sociedad está cambiando gracias a un acceso más democrático en términos de consumo. Esta tendencia de los

⁸² Fuente: reporte anual H&M.

⁸³ Tungate, Mark en Op. Cit. (P. 37)

consumidores a exigir más de sus marcas es reconocida por H&M y tomada con seriedad.

La empresa quiere desarrollar un vínculo con el consumidor. Anderson cree que si existe un grupo de consumidores leales, es deber de la marca mantener y nutrir esa relación. Agrega también que en muchos casos no cree que la comunicación masiva sea la forma de nutrir este vínculo, sino que es más redituable apuntar más directamente a quienes deben recibir el mensaje.

A pesar de esta creencia, H&M tiene una estrategia de comunicación simple pero estable durante el año. Y además, es célebre por realizar grandes inversiones en sus campañas publicitarias. No solo emite sus mensajes usando publicidad tradicional sino que construye su identidad utilizando diversos canales como la televisión, redes sociales, etc. Además es conocida mundialmente por la realización de alianzas estratégicas con importantes diseñadores internacionales “moreover, the H&M brand is famous for the strategic alliances and projects relating to top high fashion designer names.”⁸⁴

En conclusión, H&M es una marca masiva que tiene como objetivo ampliar el acceso a moda de calidad y actual. Se diferencia de las marcas lujosas más que nada por su proceso de producción masiva y su estrategia de precios. A pesar de que los productos son producidos en grandes cantidades, la empresa tiene la capacidad de responder al feedback y las preferencias de sus clientes.

El otro socio partícipe de este caso es Lanvin, la casa francesa de moda más antigua que aun funciona. Fue fundada en 1915 por Jeanne Lanvin y desde sus comienzos se estableció como exclusiva, femenina y elegante. Hoy en día posee 40 boutiques en 25 países y se trata de una marca de lujo y apuntada a un target exclusivo con alto poder adquisitivo.

A continuación detallaremos brevemente qué atributos mantienen el posicionamiento de una marca de lujo y qué elementos se deben tener en consideración para tener un modelo de negocio exitoso.

⁸⁴Bagdziunaite, Dalia. *The First Seconds of the Brand Effects*. Copenhagen Business School. Copenhagen. 2012

Fionda (2008) presenta ciertas características de las marcas que son dependientes las unas de las otras y que la establecen como una marca de lujo comenzando por la posesión de una clara identidad de marca, con valores delimitados que apelen a lo emocional. Además, una marca de lujo debe tener una estrategia de comunicación con altos niveles de inversión para llegar a sus clientes. Como marca debe buscar comercializar y explotar sus valores más exclusivos y únicos y, en palabras de Kapferer & Bastien (2009) “do not advertise to sell, luxury communicates a dream.” Además la comunicación no debe solamente llegar a los potenciales clientes sino que se debe dirigir también a los no compradores, para mantener el prestigio y el valor aspiracional.

También señala la importancia de la calidad de los productos y su integridad, debido a que un alto nivel de calidad es esperado por el cliente así como también detalles únicos, creatividad y un estilo propio y diferenciado. Se demanda también la coherencia en todos los aspectos de la marca: desde las prendas en sí hasta el packaging, diseño del local, etc. A partir de esta dimensión surge el ambiente de lujo y la experiencia de compra, donde la autora expone que la marca debe ofrecer un estelar servicio de compra que sea consistente con la identidad y los valores que promueve.

En cuanto al precio, este debe ser alto para generar una barrera de entrada a la hora de acceder a esa marca de lujo y debe mantenerse estable.

Finalmente se señala el atributo denominado exclusividad: una marca de lujo debe tener una estrategia limitada a la hora de decidir los volúmenes de producción y dónde comercializarlos. Y además, la trascendencia de mantener la herencia de la marca y conservar los atributos o largo de los años, ayudando así a crear y sostener una marca de lujo fuerte.

En los últimos años, gracias a la democratización de la moda, la disminución de las barreras de acceso y las nuevas tecnologías, el fenómeno de la moda se ha masificado. Asimismo la competitividad aumentó exponencialmente ya que las marcas de lujo no solo deben competir entre ellas sino que, debido a que los límites del lujo están cada vez más borrosos, también deben competir por la atención del consumidor con marcas masivas.

Esto provocó que muchas marcas de lujo tengan que adaptarse a una nueva realidad y comiencen a expandir sus horizontes al desarrollar líneas “ready-to-wear”.

En este contexto, H&M lanzó en 2004 su primera colaboración con reconocidos diseñadores de lujo, ofreciéndoles considerables beneficios a sus socios como por ejemplo dar respuestas a nuevas necesidades, ampliar el rango de clientes, posicionarse fuertemente en la mente de nuevos consumidores, etc. Actualmente lleva producidas colaboraciones con 24 diseñadores y personas influyentes del mundo de la moda. Esta diversidad a la hora de elegir sus socios se debe a que la marca busca explotar un atributo particular del diseñador y así ofrecerles variedad a sus consumidores.

La selección de los socios se presenta como un proceso crucial a la hora de proyectar cuán exitosa será la asociación. Pao, directora de una reconocida consultora de moda, explica que el socio elegido debe ser seleccionado con una estrategia planteada y además debe tener valores paralelos a los de la propia marca “a company needs to find another brand or person who has parallel brand attributes. This means cultivating an awareness of the desired audience”⁸⁵. Asimismo debe ser fácilmente reconocido por los consumidores. Como último punto, sugiere planear la continuidad de la estrategia con anticipación, para asegurar el reconocimiento de los clientes y fortalecer la noción de que este tipo de Co-branding o uniones son parte de su identidad y valor diferencial.

A continuación se analizará qué tipo de Cobranding es aplicado para nuestro caso en cuestión.

6.3 Tipo de Co-branding

Como se ha explicado anteriormente, la estrategia denominada Co-branding es una alianza entre marcas con el objetivo de realizar una acción en común. Generalmente, según la teoría de Panda desarrollada en el capítulo 4, es preferente que ambas partes tengan similitudes o ciertos puntos en común para facilitar el entendimiento por parte del consumidor. En este caso, ambos socios pertenecen y se especializan en el rubro de la moda y además poseen procesos de compra parecidos.

El proceso de creación de esta unión implicó que ambos socios trabajen juntos para crear una colección cápsula para ser comercializada. Lanvin estuvo a cargo de

⁸⁵ Jana, Reena. *Are Designer Collaborations Dead?*. Bloomberg Business. 2007.

los diseños, los cuales resultaron ser muy cercanos a la estética usual de la marca, y H&M se encargó de la producción de las piezas. El trabajo conjunto implica que ocurrió una alineación de valores, atributo fundamental de la estrategia de Co-branding. Podemos afirmar entonces que el caso de la unión entre Lanvin y H&M se presenta como un típico caso de Co-branding.

La duración de esta asociación fue corta, ya que contó con un plazo determinado de tiempo para publicitar y comercializar los productos. La colección se agotó el mismo día de lanzamiento lo que demuestra que la unión de estas dos marcas generó una respuesta inmediata e importante por parte de los consumidores creando una situación win-win y altamente redituable para ambos socios.

En este caso se combinó el valor exclusivo o “premium” del diseñador involucrado, con la masividad que puede ofrecer H&M, encargada de manufacturar las prendas y comunicar la unión. De esta forma el diseñador logra, por un período limitado, fomentar un acceso igualitario y darles a los clientes la posibilidad de obtener algo que de otra forma no podrían conseguir.

Es decir que este tipo de unión logra que los diseñadores aumenten su acceso y obtengan reconocimiento y valoración por parte de los consumidores ya que normalmente se diferencian utilizando una estrategia de precios altos. Otros de los beneficios obtenidos por Lanvin fueron, por ejemplo, el aumento de exposición de la marca gracias a la estrategia de comunicación masiva desarrollada por H&M y la posibilidad de alcanzar y adquirir nuevos clientes.

De esta manera Lanvin, una de las marcas francesas de lujo más antiguas, recibió atención de una audiencia mucho más grande de la que podría alcanzar ofreciendo sus productos únicamente a quienes pueden pagarlos.

H&M, por su parte, obtuvo un aumento en el nivel de ventas debido al éxito de la estrategia colaborativa, además de lograr diferenciarse de otras marcas de moda de consumo masivo. También su posicionamiento se vio alterado positivamente creando nuevas lealtades en sus consumidores, buscando ofrecerles siempre nuevas propuestas interesantes. En el momento del lanzamiento, H&M ya contaba con la experiencia operativa y la infraestructura suficiente para transformar esta unión en un éxito debido a experiencias anteriores con otros diseñadores.

Si bien el diseñador había declarado en el pasado que nunca haría una colección masiva, cambió de opinión cuando H&M se acercó a él con la idea de unirse para trasladar el sueño, estilo de vida y prendas de calidad a sus consumidores, agregando que “has been an exceptional exercise, where two companies at opposite poles can work together because we share the same philosophy of bringing joy and beauty to men and women around the world.”

Analizando qué tipo de Co-branding fue el desarrollado por ambas marcas vemos que por las características de la implementación de esta particular alianza se trata claramente de un Co-branding basado en el respaldo de valores. Dado que el mismo tiene como objetivo principal reforzar los valores positivos de una marca al asociarse con otra. Ambos socios se involucran porque desean alinear sus valores una vez desarrollada la unión.

En este tipo de estrategia, la selección de los participantes puede resultar compleja ya que ambos deben compartir qué valores serán los elegidos para alinear y crear una nueva imagen para proyectar a los consumidores. Como ya se enunció los beneficios más comunes de esta práctica son las mejoras en la imagen de cada una de las marcas, el aumento de concepciones positivas de imagen por parte de los clientes y el aumento de ganancias. Específicamente la marca masiva fortalece su percepción de calidad, mientras que la marca de lujo aumenta su reconocimiento y se posiciona desde otro lugar acercándose al público. En otras palabras la marca exclusiva, Lanvin, obtiene una nueva expansión de horizonte y H&M amplía su prestigio. Uno de los grandes beneficios de esta colaboración fue mantener satisfechos a los clientes fieles, dándoles aun más razones para seguir eligiendo a la marca.

Otros de los beneficios obtenidos fue un considerable aumento de ganancias debido a que la colección se agotó en cuestión de días. La política de precios es considerada como un beneficio debido a que al contar con un valor agregado, fue posible aumentar los precios con los que usualmente trabaja H&M. La unión justificó el precio debido a que los consumidores estuvieron dispuestos a pagarlo.

También se utilizó la estrategia para obtener publicidad y prestigio para ambas partes, generando asociaciones positivas en la mente del consumidor. Washburn sugiere que en determinados casos las actitudes y percepciones de los clientes hacia las marcas se mantienen una vez finalizada la unión, es decir que las modificaciones

en las percepciones a partir de la unión se extrapolan a las marcas individuales. (Washburn, 2000)

Además de la colección que se comercializó en locales de H&M, se remataron 5 looks de alta costura y 5 bocetos firmados por el diseñador, con el propósito de recaudar fondos para UNICEF.

A pesar de que la alianza resultó exitosa, pueden existir ciertos factores de riesgo cuando se decide implementar una estrategia de Co-branding. Los mismos han sido desarrollados en profundidad en capítulos anteriores.

En este caso, el riesgo más cercano podría haber sido la debilitación de la imagen de marca de Lanvin posterior a la unión con H&M. Esto puede ocurrir ya que los socios pertenecen a dos vertientes diferentes de la industria de la moda, y si bien se puede ganar notoriedad a corto plazo, es posible que sufra un desequilibrio en la imagen de marca que tiene el consumidor. Sin embargo cuanto más sólida es la identidad, resulta menos probable que se pierdan en el proceso los valores definitorios de la marca.

Esto no presentaría un problema para H&M dado que todos los nuevos valores a los que se la asocia son positivos, como por ejemplo calidad, lujo y una imagen atractiva.

A partir del análisis de esta específica estrategia de Co-branding resulta interesante explorar cómo se construye la marca a partir de la unión de las dos partes y cómo se comunica este fenómeno al consumidor.

6.4 Construcción de la marca y su discurso

El mercado global de la moda es considerado como uno de los más competitivos. Las marcas deben renovar constantemente sus estrategias de comunicación para mantenerse relevantes y posicionadas en el mercado y la mente de los consumidores. Wilensky expone que son los deseos de los consumidores los que logran posicionar la marca. Se diferencian de las necesidades debido a que todos tenemos la necesidad de vestirnos y protegernos contra los elementos, pero el deseo pone el énfasis en otros atributos como elecciones personales, estilos, aspiraciones, etc. Por esta razón el autor considera al deseo como el factor definitorio detrás de la compra. (Wilensky, 1998: 35)

Mientras que la identidad de la marca se considera como las asociaciones que una marca aspira a tener en la mente de sus consumidores y ayudar a diferenciarla de la competencia, el discurso tiene como propósito crear un mundo posible para una marca. En otras palabras es “un modo de decir las cosas que transforma el producto”⁸⁶

El nivel discursivo de la marca nace a partir del encuentro sensorial con el consumidor, es decir que el discurso actúa como la voz de la marca. Agrega el autor que las características centrales de las marcas son transmitidas mediante este discurso enviando “señales” que luego serán recibidas y analizadas por cada consumidor. (Wilensky, 1998)

Partiendo del discurso marcario analizado por Wilensky y explicado en el capítulo 3, podemos diferenciar los componentes del discurso generado por la unión de Lanvin y H&M.

En primer lugar se toma como elemento que comunica la categoría del producto y las características materiales y concretas del mismo. En este caso se trataría de la colección de prendas y accesorios en sí, sus colores, materialidades, diseños y detalles, etc.

Luego en segundo lugar Wilensky sitúa al packaging el cual carga al discurso de atributos, en este caso se trata de todas las piezas gráficas especiales que se diseñaron con el logo Lanvin loves H&M. Además se puede tomar como parte de este elemento el espacio físico donde se encuentran los productos, en este caso el local.

El tercer lugar es ocupado por la imagen institucional de la empresa, en este caso de ambas participantes. Esta percepción de la imagen incluye sus aspectos positivos y negativos. En esta situación la unión de ambas marcas, valoradas positivamente por los consumidores, suman sus percepciones positivas y por lo tanto contribuye a crear un discurso atractivo.

En cuarto lugar es el precio el que comunica. El precio de Lanvin como marca puede comunicarse como inaccesible, pero al estar aliado a una marca masiva y accesible como H&M ese discurso se modifica.

En quinto lugar se encuentra al nombre y la simbología de la marca. Wilensky compone este elemento como el nombre, el logotipo diseñado, el símbolo y el cromatismo. También incluye al slogan indicando que es el más flexible debido a que

⁸⁶ Wilensky, Alberto en Op. Cit (P. 206)

puede ir siendo modificado de acuerdo a las mutaciones en lo que la marca desea comunicar.

En sexto lugar se ubica el momento de consumo, en este caso se trata de un producto y marca extra-hogareño, como lo define Wilensky, ya que no es un producto de consumo tradicional.

El séptimo lugar le corresponde al canal de distribución. Se trata de la locación geográfica donde se vendió la colección, es decir las 200 tiendas de distintos países que fueron seleccionadas por H&M para ofrecer los productos. La mayoría de estas eran tiendas estratégicamente ubicadas en ciudades cosmopolitas.

En octavo y noveno lugar se ubican el sponsoreo que decide hacer una marca y las promociones respectivamente. En este caso no se realizó ningún sponsoreo de eventos ni promociones debido a que la unión fue solo por tiempo limitado.

Finalmente en décimo lugar el autor se refiere al discurso publicitario y el mundo que este construye para comunicar la marca. Se afirma que la publicidad es clave a la hora de construir el discurso. El mismo será analizado en el próximo inciso.

6.5 Comunicación de la unión

Es notorio que la industria de la moda ha tenido, desde que se la conoce y estudia, el rol de persuadir y dirigir las tendencias utilizando los medios de comunicación. Ya sea mediante los medios tradicionales o incorporando nuevos canales como las redes sociales, las marcas de moda crean su estrategia de comunicación con objetivos claros. Primariamente tienen como propósito diferenciarse de la competencia y forjar una imagen propia y reconocible para el consumidor, es decir que a la hora de posicionarse se busca comunicar los valores distintivos de la marca.

Para comenzar se describirá brevemente las estrategias de comunicación que poseen las dos marcas individualmente para luego analizar cómo se desarrolló la comunicación de la estrategia.

En cuanto a H&M su comunicación siempre ha sido masiva utilizando todos los canales disponibles, desde avisos en la vía pública hasta televisión y piezas gráficas en reconocidos diarios y revistas de moda. Sus campañas son usualmente protagonizadas por reconocidas modelos o celebridades y fotografiadas en distintas locaciones alrededor del mundo. Tiene como particularidad ser estable a lo largo del año comunicando todas sus colecciones y lanzamientos. Su estrategia es definida

como global con la posibilidad de ser adaptada a las necesidades locales. Uno de sus rasgos distintivos es comunicar los precios en sus anuncios, destacando su accesibilidad. Su metodología se diferencia de Zara, su principal competencia global, debido a que esta realiza mínimas inversiones en publicidad y se limita a comunicar solamente en sus tiendas.

Si bien en un principio su presencia online era escasa, recientemente se han volcado intensamente a la comunicación y venta online. En palabras de su directora de comunicación “la moda es global y qué mejor manera que comunicar lo que H&M ofrece que a través del medio más global que existe: Internet”⁸⁷

Lanvin por otro lado, con su larga trayectoria, ha ido variando su estrategia debido a los cambios de diseñadores y directivos. Durante la última década, bajo la dirección de Alber Elbaz, la marca ha implementado una estrategia que intenta vincular su pasado y su presente. Sus campañas son generalmente publicitadas en reconocidas revistas de moda y fotografiadas por reconocidas figuras.

Sus últimas campañas publicitarias generaron una fuerte reacción en el público y prensa debido a su distanciamiento de la comunicación de moda de lujo tradicional. Elbaz eligió comunicar la marca con un estilo fresco utilizando modelos y personas comunes de todas las edades, etnias y lugares de pertenencia. En palabras del diseñador "fashion doesn't look good only on models, it can look good on different people of different ages and different body shapes."⁸⁸ La campaña fue fotografiada con un estilo similar al de un retrato íntimo y gracias a la selección de estos 11 “modelos” la marca demostró que puede contar una nueva historia luego de 125 años de trayectoria. Elbaz agrega que a la moda siempre se la acusa de no estar en contacto con la realidad, por eso se tomó la decisión de realizar este tipo de campaña con la cual la gente se pueda identificar “it's about bringing a sense of reality to fashion to show that the lofty world of high style is not as unattainable as it seems”⁸⁹

Lanvin cuenta con una fuerte presencia online, desde una página web actualizada constantemente hasta shop online y redes sociales. Su presencia se magnificó este último año debido a la celebración de su 125 aniversario.

⁸⁷ Ferret, Ariadna. Entrevista a Ona Bascañán, responsable de comunicación de H&M. Fashionisima. 2009.

⁸⁸ Grinberg, Emanuella. When Fashion and Reality Collide. CNN Style. 2012.

⁸⁹ Ibidem.

En el caso de Lanvin y H&M la comunicación se fue generando a partir del anuncio de la colaboración. Como con todas sus alianzas, H&M emite un comunicado de prensa anunciando la selección del nuevo diseñador, fecha de lanzamiento de la colección, etc. La estrategia de comunicación se extiende en estos casos para llegar a la mayor cantidad de clientes posibles y viralizar la comunicación. La comunicación no estuvo segmentada por país sino que fue global.

El lanzamiento se fue anticipando con distintos adelantos como por ejemplo la publicación del lookbook de productos, imágenes de la campaña y fragmentos del video. Todos los avances tuvieron una estética muy cercana a la marca. En otras palabras se utilizó como valor principal para comunicar el espíritu femenino, francés y lúdico de la marca. El video presenta una historia con mucho ritmo, con una estética oscura pero divertida y es protagonizado por importantes modelos internacionales, hombres y señoras típicas francesas.

Tanto en la campaña como en el video promocional se intentó comunicar un estilo de vida Lanvin además de los productos, aspirando a proyectar el sueño y la estética del lujo a los consumidores de H&M. Por esta razón, se decidió tener una fuerte presencia del diseñador en toda la comunicación para generar tracción y expectativa.

Parte de la estrategia de comunicación tuvo como representantes a distintos bloggers especializados. Como se describió en los capítulos anteriores, la industria de la moda cuenta con ciertos actores que tienen el poder de difundir información e influenciar a los consumidores. Con la expansión de las nuevas tecnologías y la Internet, los bloggers han tomado gran importancia y se han convertido en referentes de la moda. H&M y Lanvin le dieron importancia a estos actores estableciendo eventos específicos para presentarles la colección y utilizando sus voces y blogs como canales de comunicación alternativos a la publicidad tradicional.

Es decir que se contó con ellos y sus reseñas para estimular la anticipación y el deseo de los consumidores. Una de las acciones específicamente planeadas para los bloggers fue la invitación al showroom y la posibilidad de conocer la colección antes de lanzarla a la venta. Además se les entregaron ciertos productos para que realicen reseñas.

Se intentó involucrar al consumidor lo más posible previo al lanzamiento, una de las políticas claves de H&M, y fue por esta razón que se le dio tanta importancia a las redes sociales y blogs. Al involucrar a las redes sociales se genera rápidamente un feedback, además de lograr comunicar a sectores o individuos que no consumen los medios tradicionales.

Los bloggers no fueron los únicos agentes influyentes sino que también se contó con la aparición de varias celebridades tanto en el desfile como en el lanzamiento de prensa. El evento tuvo como objetivo central exhibir un show de alta costura a los invitados. En otras palabras el deseo del diseñador para el lanzamiento era ofrecerles a los invitados un desfile teatral digno de una pasarela de alta costura parisina. H&M compartió esta visión expresando que su objetivos es sorprender a su consumidor y crear un evento que refleje los valores de la colección. Como enunció Jennifer Ward, encargada de la comunicación de las alianzas, “This collection was not about the dress for less, but rather, it was about bringing luxury and the dream of Lanvin to our customers. To host a couture runway show is a great way to visualize the collection to media and our customers.”⁹⁰

En cuanto al diseño del packaging y la decoración de los locales, ambas fueron diseñadas con elementos relacionados a Lanvin. Todas las piezas del pack especial llevaron la marca “Lanvin loves H&M”. El valor agregado de crear un packaging más lujoso y exclusivo a la unión representó un aspecto diferenciador para los clientes ya que como expresa Lipovetsky “el éxito de un producto se debe en gran parte a su diseño, su presentación y envase”⁹¹

Las 200 tiendas que vendieron la colección acomodaron la distribución para presentar los productos en un sector especialmente organizado y transformar la experiencia de compra.

6.6 Observaciones finales sobre el caso

Luego de haber analizado el caso y aplicado los conceptos detallados en el transcurso de la tesis podemos llegar a ciertas conclusiones sobre la aplicación de este tipo de estrategia de Co-branding con dos marcas de moda como participantes.

Para comenzar podemos aclarar que H&M como empresa realiza este tipo de estrategias para cargarse de valores que de otra forma no podría obtener. Es decir que

⁹⁰ Shi, Jim. *Lanvin Stages Couture-Style Runway Show to Debut H&M Collection*. BizBash. 2010.

⁹¹ Lipovetsky, Gilles. En Op. Cit (P. 187)

se asocia a marcas de lujo para posicionarse en valores de exclusividad, calidad, vanguardia, etc.

Además continúa realizando estas acciones para convertirlas en parte de su identidad y valor diferencial frente a sus marcas competidoras en el segmento masivo. Esto ocurre debido a que la competencia entre esta categoría de marcas es feroz. Los consumidores cada vez demandan más de las marcas y les exigen una mayor diferenciación. Si bien esta presión también es aplicable a las marcas de lujo, estas generalmente construyen su identidad desde un lugar más anclado a la trayectoria, la exclusividad y la experiencia de compra diferencial. Lipovetsky es consciente de esta diferencia y afirma: “los artículos de lujo no han padecido crisis alguna: siempre solicitados y revalorizados, revelan, entre otras cosas, la persistencia del código de la diferenciación social por medio de ciertos productos”⁹²

En cuanto a la unión específica de Lanvin y H&M, podemos decir que su emprendimiento conjunto fue un suceso y tuvo efectos positivos para ambas partes. Y este resultado nos permite concluir diferentes cuestiones relacionadas con ambas marcas.

En primer lugar, los volúmenes de venta fueron muy importantes lo que evidencia la alta deseabilidad de los productos ofrecidos en la colección cápsula. Pero sin dudas lo que más evidencia el éxito de la estrategia es el tiempo en que se alcanzó el fuera de stock: un día solamente para vender la totalidad de la colección.

Para Lanvin, esto representa claramente – aun en medio de un negocio exitoso en volúmenes - un sostenimiento de valores de exclusividad. Porque en el marco de una propuesta masiva se logró una selectividad dentro de las tiendas, en la experiencia de compra y en la comunicación que acercaron a la marca centenaria y prestigiosa a una masa de consumidores que valoran su propuesta, y la desean. Y que siguen aspirando a alcanzarla, lo cual representa una oportunidad a futuro.

Sobre todo en esta etapa de la marca, caracterizada por un presente con una nueva historia, pero vinculada al pasado y a la herencia. Lanvin hoy busca generar una idea de marca de lujo menos tradicional, más fresca, donde sea posible que los

⁹² *Ibidem* (P. 197)

consumidores puedan identificarse. Y esta estrategia estuvo alineada y fue coherente con ese objetivo, sin que la marca perdiera nada de su valor ya que el período de tiempo, un comienzo y un fin tan rápido y definido, fueron parte del reaseguro de sus valores tradicionales.

El traspaso de valores entre los socios no generó grandes conflictos en los consumidores ni tampoco peligraron los valores individuales una vez terminada la unión. Esto ocurrió ya que ambos pertenecen a la industria de la moda y el diseño y en líneas generales tienen la misma visión de negocios. Una impronta de calidad que es transversal al diseño en sí mismo.

H&M, reforzando de manera concreta sus valores de posicionamiento: productos de moda accesibles. Y evidenciando su foco y atención en los consumidores, el ser como marca el proveedor de aquellos diseños de calidad que permiten el acceso al mundo de glamour que sus clientes demandan, democratizando de alguna manera el ingreso al lujo.

Asimismo el diseño de los productos, con una calidad superior a la usual, logró atraer a los consumidores ya que no solo se mantuvo fiel al estilo de la marca de lujo sino que también se presentó a las prendas alineadas a la propuesta de Lanvin. H&M ganó prestigio al ser eficiente en la producción de acuerdo a estándares de calidad muy elevados. Y Lanvin, por su parte, ganó vinculación directa con nuevos consumidores siendo el garante de la estrategia de lujo: desde el packaging a los productos, la impronta Lanvin es la que daba sentido y valor a la propuesta.

En términos de comunicación, la decisión de apuntar la estrategia a un público interesado en la moda y familiarizado con Lanvin y sus valores fue no solamente un pilar del éxito alcanzado, sino una oportunidad de negocio en sí misma.

Finalmente, podemos concluir que lo que terminó aportando al éxito y ensamblando las diferentes herramientas de la estrategia, fue la extrema atención y aprovechamiento de la realidad de los medios en el contexto actual de la industria de la moda: la convergencia, el uso de nuevos medios y la atención al valor de los nuevos comunicadores. Y el sostenimiento de todo lo que caracteriza al mundo de las marcas de lujo presente en cada pieza de promoción y comunicación realizada.

Con esta perspectiva, la inteligencia en la estrategia de co-branding fue no exclusivamente la decisión de la unión, sino la generación de contenidos y el tratamiento de cada pieza del engranaje de la industria como un medio en sí mismo: desde las prendas en sí, los bloggers, hasta un concepto presente en el packaging que trasciende el uso más allá de las tiendas.



Universidad de
San Andrés

7. Conclusiones

Los profundos cambios en la sociedad moderna han conferido a los consumidores un enorme poder, lo que ha generado un considerable impacto en la manera en que se generan los negocios y sobre todo en la construcción de las marcas.

La moda es quizás, una de las áreas de negocios en la que más se evidencia el cambio, donde la comunicación unilateral ha ido disminuyendo y el diálogo se ha convertido en esencial a la hora de vincularse con los consumidores.

La actividad de esta industria se desarrolla en un contexto donde permanentemente se rompen paradigmas. Y mientras las marcas masivas generalmente se dedican a producir *prendas*, las de lujo producen *moda*, generando significados y otorgando un pasaporte a la pertenencia, a la aceptación entre pares y a la diferenciación entre segmentos. Paralelamente, representa una importancia económica considerable, como gran generadora de trabajo e ingresos, pero vulnerable a la economía del momento.

El sistema de la moda se ha expandido y ahora se trata de un mecanismo de individualización de cada persona, ya no solo funciona como diferenciador de clases. La moda se ha convertido en una afirmación del yo, una construcción de identidad. Por lo tanto, la moda no debe ser percibida como un universo de frivolidad, esta es una percepción más del pasado. Hoy, con una visión más contemporánea, podemos definirla como una industria cultural donde las personas, en tanto individuos, son sujetos de moda pero que también detentan el poder.

Si se observa cualquier mercado y sus marcas, y partiendo del análisis teórico de diversos autores, se concluirá que la identidad de una marca y su construcción reside en la mente de sus consumidores. Todo el conjunto de asociaciones, atributos y valores de una marca son multidimensionales, están en constante transformación y son altamente dinámicas. En una identidad de marca confluyen diversos actores y factores que ayudan a formarla.

Pero sin dudas, es en la industria de la moda donde una marca, considerada como una máquina productora de significado, tiene una relación más fuerte con una

demanda caracterizada mayoritariamente por el deseo – de tener una apariencia determinada, de crear un estilo propio y reconocible – que por satisfacer una necesidad primaria de vestido. Es en ese contexto donde una marca, o conjunto de ellas, que desee ser exitosa debe asegurar su pertenencia al mundo de la comunicación y atender a los aspectos inmateriales de su oferta, respetando su propia identidad.

En la industria de la moda, de fuerte carga simbólica, las marcas necesitan la diferenciación permanente para mantenerse atractivas y relevantes. Y sobre todo, requieren de una alta dosis de creatividad en los negocios, buscando nuevas dimensiones de esa diferenciación. El nivel de competencia es alto y las amenazas son diversas, pero las oportunidades provienen de estrategias innovadoras, que dejan de lado una manera más tradicional de generar propuestas atractivas para los consumidores.

Muchas pueden ser las razones que muevan e inspiren a las marcas a trabajar en una estrategia de alianza, pero en el contexto actual sin dudas la principal motivación es la búsqueda de una respuesta posible al cambio constante tanto en el mercado como los consumidores.

En ese sentido, ya sea por el objetivo de alcanzar nuevos mercados o aprovechar canales de distribución existentes, bajar barreras de entrada a un mercado o simplemente generar mayores volúmenes de ventas, las estrategias de co-branding se presentan como una estrategia eficaz ante este entorno cambiante.

El co-branding es hoy un fenómeno en auge. Cada vez podemos encontrar más casos, y cada caso es totalmente diferente del anterior. Las combinaciones de marcas y mercados son infinitas, con un final común y compartido. Lo importante es ser relevante para los consumidores, fidelizarlos, pero manteniendo en ese trayecto la identidad y equidad de marca.

Sin embargo, el desenlace resultante de un proceso de co-branding no tiene necesariamente asegurado el éxito. Muchos son los beneficios de generar una alianza de marcas compatibles, pero tan extensa como la lista de fortalezas suele ser la de los riesgos. La clave es la elección del socio, la comprensión de los objetivos a alcanzar y sobre todo, los valores que se deben conservar o profundizar.

Por ejemplo, a grandes volúmenes de ventas no siempre le corresponde un crecimiento en los valores de equidad de marca, ni una identidad que se renueva a partir de la propuesta. A menudo se genera una canibalización perjudicial para una de las marcas, de la que es difícil salir o retornar al punto de partida, generando serios daños a la misma y a su potencial crecimiento.

Lo importante es, entonces, preservar lo mejor de las identidades de marca, establecer cuáles valores son complementarios y cuáles son lo suficientemente fuertes y atractivos para que sean el motor de la alianza.

La estrategia de unión de una marca masiva con una marca de moda de lujo plantea un desafío particular, cómo lograr el suceso de la alianza con un resultado positivo y rentable para ambas. Y sobre todo, teniendo en cuenta que, en el caso de Lanvin, el desafío fue incursionar en un nuevo mercado masivo, sin perder la impronta de sus 125 años de marca construida a través de un diseño exclusivo y una calidad inmejorable.

En el análisis del caso que fue desarrollado en la presente tesis, se han llegado a conclusiones directas de esta estrategia de co-branding, que explican en mayor detalle los beneficios emergentes de la unión. Pero desde una perspectiva más general, luego de atravesar el marco teórico y el caso en sí mismo podemos concluir que si bien el proyecto y la estrategia llevada adelante por H&M y Lanvin pueden inscribirse en un caso reconocible de co-branding, podríamos definirlo como un poderoso caso de cooperación en la construcción de un suceso dentro del universo de la moda.

Donde la estrategia estuvo puesta en la comprensión de la situación actual de la industria de la moda; el reconocimiento al valor de los consumidores y gatekeepers, y el profundo respeto a los valores que ambos socios de la alianza detentaban antes de la unión. Los socios estaban vinculados por su búsqueda de calidad y diseño, pero los distanciaba y diferenciaba lo que cada marca entendía de ambos conceptos.

Finalmente lograron el éxito gracias al alineamiento de lo mejor de ambas empresas detrás de un proyecto donde el valor de la propuesta de cara a los consumidores estuvo centrado en Lanvin. Pero donde H&M tuvo el rol de aportar mercado, ofrecer tiendas y asegurar un nivel de producción a la altura de las

expectativas de su partner como marca de lujo, y de los consumidores dispuestos a tomar la propuesta.



Universidad de
San Andrés

8. Bibliografía

Aaker, David. *Managing brand equity: capitalizing on the value of the brand name*. The Free Press. New York. 1991.

Aaker, David. *Liderazgo de marca*. Deusto. Barcelona. 2005.

Batey, Mark. *El Significado de la Marca*. Granica. Buenos Aires. 2013

Blackett, Tom & Boad, Bob. *Co-Branding: La Ciencia de la Alianza*. Prentice Hall. Buenos Aires. 2008.

Craik, Jennifer. *The Face of Fashion: Cultural Studies in Fashion*. Routledge. Londres. 1994.

Crane, Diane. *Fashion and Its Social Agendas: Class, Gender, and Identity in Clothing*. The University of Chicago Press. Chicago. 2000.

Davis, Fred. *Fashion, Culture And Identity*. The University of Chicago Press. Chicago. 1994.

Dickerson, Kitty. *Textiles and Apparel in the Global Economy*. Prentice Hall. New Jersey. 1999.

Ferraz Martinez, Antonio. *El Lenguaje de la Publicidad*. Arco/Libros. Madrid. 2000.

Ferrer, Eulalio. *El Lenguaje de la Publicidad*. Tezontle. México. 1994.

Kapferer, Jean Noel & Bastien, Vincent. *The luxury strategy*. Kogan Page Limited. Londres 2009.

Kapferer, Jean-Noel. *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. Kogan Page Limited. Londres. 2008.

Kawamura, Yunika. *Fashionology: An Introduction to Fashion Studies (Dress, Body, Culture)*. Berg. Oxford. 2005.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary. *Fundamentos del Marketing*. Prentice Hall. Mexico. 2008.

Lipovestsky, Gilles. *El Imperio de lo Efímero: la moda y su destino en las sociedades modernas*. Anagrama. Barcelona. 1996.

Lurie, Alison. *The Language of Clothes*. Bloomsbury. Londres. 1992.

Mooij, Marieke K. De. *Global Marketing and advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. Sage Publications. Londres. 2010.

Semprini, Andrea. *Marketing de la marca*. Paidós. Barcelona. 1995.

Simmel, Georg. *Filosofía de la coquetería, Filosofía de la moda, lo masculino y lo femenino y otros ensayos*. Revista de Occidente. Madrid. 1924.

Simmel, Georg. *Simmel on Culture: The Philosophy Of Fashion*. Sage Publications. Londres. 1997.

Stanton, William, Etzel, Michael & Walker, Bruce. *Fundamentos del Marketing*. McGraw Hill. Mexico. 2007.

Trout, Jack. *Differentiate or die*. John Wiley & Sons. New Jersey. 2000.

Tungate, Mark. *Fashion Brands: Branding Style from Armani to Zara*. Kogan Page Limited. Londres. 2008.

Welborn, Ralph. *The Jericho Principle*. John Wiley & Sons, USA. 2003.

Wilensky, Alberto L. *La promesa de la marca*. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires. 1998.

Papers:

Aaker, David & Keller, Kevin. *Consumer Evaluations of Brand Extensions*. Journal of Marketing. 1990.

Disponible en:

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1252171?uid=3737512&uid=2&uid=4&sid=21106148491781>

Allen, Claire. *Style Surfing changing parameters of fashion communication*. Global conference: Fashion exploring critical issues. 2009

Disponible en:

<http://eprints.hud.ac.uk/6213/>

Bengtsson, Anders. *Brand Literacy: Consumers' Sense-Making of Brand Management*. Suffolk University. 2006.

Disponible en:

http://www.acrwebsite.org/volumes/v33/v33_10591.pdf

Boyd, Dannah & Ellison, Nicole. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), article 11.: <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>

Collins, Alan & Loftus, Elizabeth. *A Spreading Activation Theory of Semantic Processing*. Psychological Review. 1975.

Disponible en:

https://webfiles.uci.edu/eloftus/CollinsLoftus_PsychReview_75.pdf?uniq=20ou4w

Ellison, Nicole, Steinfield, Charles & Lampe, Cliff. *The benefits of Facebook "friends": Exploring the relationship between college students' use of online social networks and social capital*. Journal of Computer-Mediated Communication. 2007

Disponible en:

<http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1111/j.1083-6101.2007.00367.x/asset/j.1083-6101.2007.00367.x.pdf?v=1&t=i8xmwpkv&s=3d0b8808ac5c8245fac0854e3acb82af6f37f6d0>

Fionda, Antoinette. *The Anatomy of the Luxury Fashion Brand*. Journal of Brand Management 16. 2009

Geuens, Maggie. *Co-branding in advertising: the issue of product and brand fit*. Ghent University. Bélgica. 2006.

Disponible en:

http://www.acrwebsite.org/volumes/la/v2_pdf/laacr_vol2_76.pdf

Guedes, Graça. *Branding of Fashion Products: a Communication Process, a Marketing Approach*. Portugal. Universidade do Minho Portugal. 2010.

Disponible en:

<http://es.slideshare.net/Terry34/branding-of-fashion-products-a-communication-process-a>

Hauge, Atle. *Gatekeepers and knowledge diffusion in the fashion industry*. Department of Social and Economic Geography Uppsala University. 2006.

Disponible en:

http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/dw2006-1711

Helmig, Bernd & Huber, Jan-Alexander. *Co-Branding: The State of the Art*. Schmalenbach Business Review. 2008.

Disponible en:

http://www.sbr-online.de/pdfarchive/einzelne_pdf/sbr_2008_oct_359-377.pdf

Kuruc, Katarina. *Fashion as communication: A semiotic analysis of fashion on 'Sex and the City'*. 2008.

Disponible en:

http://www.researchgate.net/publication/249934980_Fashion_as_communication_A_semiotic_analysis_of_fashion_on_Sex_and_the_City

Mohr, Iris. *The Impact of Social Media on the Fashion Industry*. St. John's University. USA. 2013

Disponible en:

http://m.www.na-businesspress.com/JABE/MohrI_Web15_2_.pdf

Panda, Tapan K. *Strategic Advance Through Successful Co-branding*.

<http://dspace.iimk.ac.in/bitstream/2259/203/1/Strategic+Advantage+through++Successful+CoBranding.pdf>

Park, C. Whan & McInnis, Debbie. *Branding and Brand Equity: Clarifications on a Confusing Topic*. 2004.

<http://onpointadv.com/wp-content/uploads/2014/01/branding-and-brand-equity.pdf>

Pham, Minh-Ha. *Blog Ambition: Fashion, Feelings, and the Political Economy of the Digital Raced Body*. Duke University Press. 2011.

Disponible en:

http://cameraobscura.dukejournals.org/content/26/1_76/1.full.pdf+html

Pullig, Chris. *What is brand equity and what does the branding concept mean to you.* Keller Center For Research. Texas. 2008

Disponible en:

http://www.baylor.edu/business_new/kellercenter/doc.php/194253.pdf

Rao, Akshay & Ruekert, Robert. *Signalling Unobservable Product Quality through a Brand Ally.* Journal of Marketing Research. 1999.

Disponible en:

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/3152097?uid=3737512&uid=2&uid=4&sid=21106148491781>

Ruiz Contreras, Alejandra. *Teoría de la moda: El caso de la Industria Mexicana.* Universidad de las Américas Puebla. 2005.

Disponible en:

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ruiz_c_a/portada.html

Sengupta, Kaustav. *Designing fashion through Social media using collective intelligence.* London College of Fashion. 2012.

Disponible en:

<http://process.arts.ac.uk/sites/default/files/kaustav-sengupta.pdf>

Simonin, Bernard & Ruth, Julie. *Is a company known by the company it keeps? Assessing the spillover effects of brand alliances on consumer brand attitudes.* Journal of Marketing Research. 1998.

Disponible en:

<https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/JournalofMarketingResearch%28JMR%29/documents/228139.pdf>

Sproles, George. *Analyzing Fashion Life Cycles Principles and Perspectives.* Journal of Marketing. 1981.

Disponible en:

<http://www.jstor.org/discover/10.2307/1251479?uid=3737512&uid=2&uid=4&sid=21106147573871>

Tuominen, Pekka. *Managing Brand Equity.* Turku School of Economics and Business Administration. Finlandia. 1999.

Disponible en:

http://lta.hse.fi/1999/1/lta_1999_01_a4.pdf

Washburn, Judith, Till, Brian & Priluck, Randi. *Co-Branding: Brand Equity and Trial Effects.* Journal of Consumer Marketing 17. USA. 2000.

Disponible en:

http://museum.brandhome.com/docs/P0082_Co-branding%20-%20brand%20equity%20and%20trial%20effects.pdf

Welch, Ivo. *A theory of Fads, Fashion, Custom and Cultural Change As Informational Cascades.* The journal of Political Economy. 1992

Disponible en:

<http://snap.stanford.edu/class/cs224w-readings/bikhchandani92fads.pdf>

Artículos online:

“The fashion industry: The glossy posse.” Catwalks in the West, action in the East. The Economist. 2011

<http://www.economist.com/node/21530989>

Bourne, Leah. “Social Media Is Fashion's Newest Muse.” Forbes. 2010

http://www.forbes.com/2010/09/07/fashion-social-networking-customer-feedback-forbes-woman-style-designers_3.html

Dodes, Rachel. “Bloggers Get Under the Tent.” The Wall Street Journal. 2006

http://online.wsj.com/public/article/SB1158017274108600023NtzCOa4qvvtJFhAlAC1lICEhM4_20070911.html

Ferret, Ariadna. *Entrevista a Ona Bascañán, responsable de comunicación de H&M.* Fashionisima. 2009.

Disponible en:

<http://fashionisima.es/2009/05/entrevista-ona-bascunan-responsable-de.html>

Gers, Dana. “Social Climbing: Luxury Fashion Brands Must Embrace Social Media” Forbes. 2009

<http://www.forbes.com/2009/10/14/social-media-luxury-brands-cmo-network-gers.html>

Grinberg, Emanuella. *When Fashion and Reality Collide.* CNN Style. 2012.

Disponible en:

<http://edition.cnn.com/2012/07/28/living/lanvin-real-people-ads/>

Jana, Reena. *Are Designer Collaborations Dead?*. Bloomberg Business. 2007.

Disponible en:

<http://www.bloomberg.com/bw/stories/2007-04-04/are-designer-collaborations-dead-businessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>

Prabhakar, Hitha. “How the Fashion Industry is Embracing Social Media”. Mashable. 2010

<http://mashable.com/2010/02/13/fashion-industry-social-media/>

Shi, Jim. *Lanvin Stages Couture-Style Runway Show to Debut H&M Collection.*

BizBash. 2010.

Disponible en:

http://www.bizbash.com/lanvin_stages_couturestyle_runway_show_to_debut_handm_collection/new-york/story/19567/#.VUUHvNpViko

'Mr Nice Guy', Numéro, 2004.

Tesis:

Pagani, Josefina. *Productores de la industria de la indumentaria, El Mercado de la Moda en Argentina*. Universidad de San Andrés. Buenos Aires, 2004.

Van Lierde, Ian. *El Branding y su influencia sobre la decisión de compra en el sector indumentaria argentino*. Universidad de San Andrés. Buenos Aires. 2010



Universidad de
San Andrés

9. Anexos



Universidad de
San Andrés

Campañas H&M





Caftan en mousseline
14,95 €



Universidad de
San Andrés

**DAVID
BECKHAM**
BODYWEAR

Boxer Briefs
\$14,95

H&M

www.hm.com

Campañas Lanvin





Avisos



Evento Bloggers



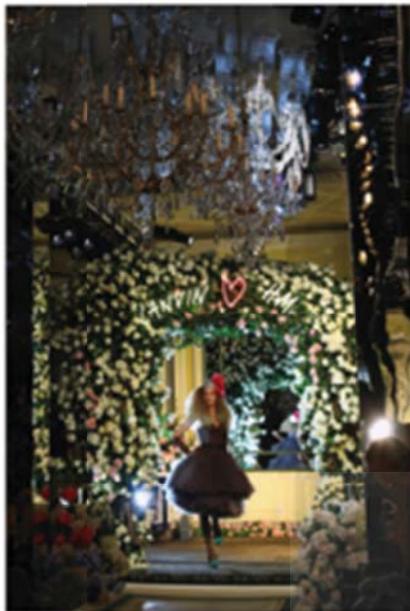


Ambientación del local

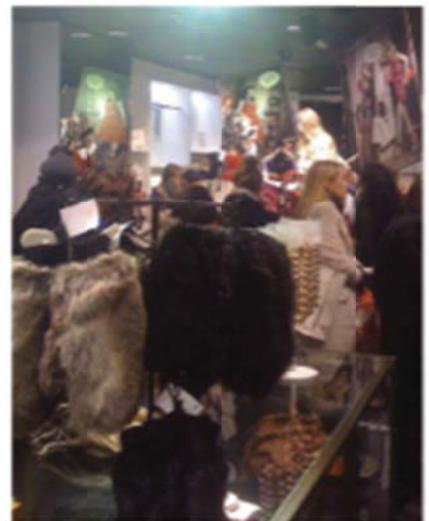




Desfile



Lanzamiento



Fiesta lanzamiento

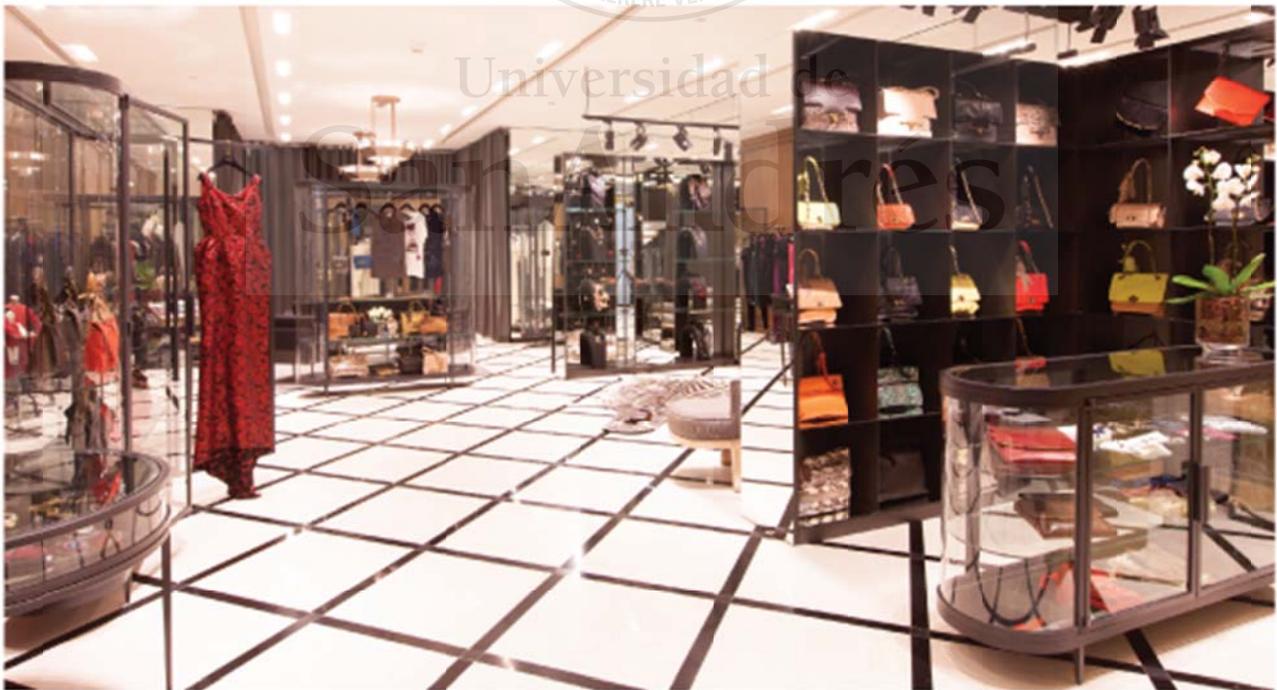




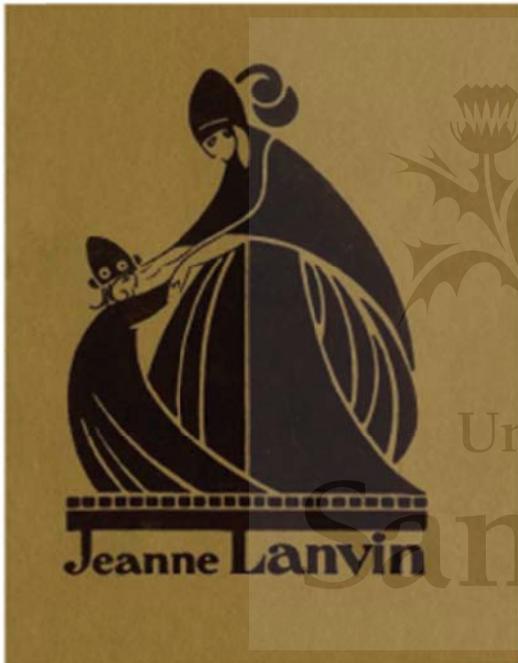
Locales H&M



Locales Lanvin



Logos



LANVIN ♥ H&M

Lookbook



Universidad de
San Andrés

