

Estudi del cas VICTORIA'S SECRET



Autora

Emma Montaña Cotonat

Dirigit per

Sergi Font Domenech

TREBALL FINAL DE GRAU

FACULTAT DE TURISME

GRAU EN PUBLICITAT I RELACIONS PÚBLIQUES

Maig 2023

ÍNDEX

1. ABSTRACTS	2
2. INTRODUCCIÓ	3
3. OBJECTIUS	4
4. MARC TEORIC	4
4.1 L'evolució Victoria's secret	4
4.1.1 Arribada al mercat	4
4.1.2 Era daurada	5
4.1.3 Estratègies comercials	5
4.1.4 Crisi de reputació	7
4.1.4.1 Pre crisi	7
4.1.4.2 Crisi	8
4.2 Concepte Crisi	9
4.2.1 Origen i definició de Crisi i gestió de Crisi	9
4.2.2 Tipus de Crisi	10
4.2.3 Gestió de Crisi	11
4.2.4 Crisi Reputacional	12
4.2.5 Comunicació en crisi	13
5. METODOLOGIA	13
6. RESULTATS	14
6.1 Post crisi i gestió de crisi	14
7. CONCLUSIONS	16
8. BIBLIOGRAFIA	19

ÍNDEX DE FIGURES

<i>Gràfic 1 Gràfic de vendes Victoria's Secret entre els anys 2011 i 2021, Font: Statista</i>	16
---	----

1. ABSTRACTS

(CAT) Victoria's Secret va patir una crisi que va iniciar l'any 2014, desencadenant en una sèrie de successos, els quals trobem que van ser perjudicials per a la imatge de marca de l'empresa. Coneixerem el recorregut de la marca des dels seus inicis, així com el desenvolupament que va tenir en el mercat, aquesta informació ens ajudarà a entendre la situació i perquè es va donar una crisi reputacional dins l'empresa, i analitzarem la gestió d'aquesta per salvar la marca així com l'alt estatus de la qual gaudia. Aportarem informació teòrica sobre les crisis i la gestió d'aquestes, per entendre la categorització de crisi reputacional davant de la present situació.

Veurem com Victoria's Secret ha crescut en un mercat on hi havia canvis constants, i alhora la seva capacitat per adaptar-se a aquests, analitzant les seves estratègies així com la comunicació. Estudiarem les conseqüències dels seus actes i la influència d'aquests en la imatge de marca.

(EN) Victoria's Secret suffered a crisis that had its beginning on 2014 and evolved into a series of events which we can find harmful for the brand's image. We will see the brand's journey since its beginnings, and their general evolution in the market, this information will help us understand the situation and what lead into a reputational crisis inside the business, we will also analyze the crisis management that was applied to help survive the brand's, till then, successful image. Theoretical information is going to be brought about crisis and crisis management, to understand the categorization of it as a reputational crisis.

The brand's journey in the market between social changes and market changes will be analyzed, and also their capacity to adapt to them, exploring their strategies and its communication. We will investigate the consequences of their decisions and the influence of them in their brand's image.

Keywords: **(CAT)** crisi reputacional, imatge de marca, gestió de crisi, Victoria's Secret, canvi social **(EN)** reputational crisis, brand's image, crisis management, Victoria's Secret, social change.

2. INTRODUCCIÓ

Victoria's Secret és una marca nord-americana, nascuda a San Francisco l'any 1997 per Roy Raymond. Aquest buscava una manera de comprar llenceria per la seva dona sense haver de passar vergonya ni ser el centre d'atenció de les mirades. La marca des de l'inici va mostrar molt potencial, ja que les seves vendes van ser molt elevades des del llançament al mercat. Aquest fet era degut a les seves estratègies per arribar al seu públic, que en aquells moments es limitava a la publicitat per catàleg, on el seu públic, aleshores només masculí, el qual rebia el document a casa seva. Posteriorment, després de canvis en la direcció, la marca es va expandir mundialment, i en pocs anys es va tornar tot un fenomen i una icona de bellesa femenina, així mateix, el públic objectiu va passar a ser femení. Amb l'auge de la indústria de la moda, Victoria's Secret es va guanyar el seu lloc entre les altres marques, sent l'empresa de llenceria que més venia al mercat. La introducció de noves estratègies de màrqueting, van provocar que l'empresa fos el centre d'atenció mediàtica constantment, gràcies als seus àngels, productes i serveis. Victoria's Secret es posicionava com a empresa líder en el mercat, destacant per poder presentar tot un grup de models altament reconegudes pel públic i idolatrades com a part de la seva firma. Aquestes es caracteritzaven per ser segons els estàndards de bellesa, molt atractives i amb unes condicions físiques espectaculars, tal com es podia apreciar en el seu *show* anual anomenat *Victoria's Secret Fashion Show*, on a través dels anys la marca presentava les seves últimes col·leccions així com les models que passaven a formar part de l'empresa.

L'imminent canvi en la societat a causa de l'auge del moviment *body positivity* va col·locar la marca en el punt de mira de milions de dones arreu del món, ja que el seu prestigi no venia per ser especialment una marca inclusiva. La popularització de les xarxes socials, i la possibilitat d'alçar la veu contra fets socials, provocava que la marca hagués de confrontar habitualment situacions on el seu públic demanava canvis, tal com veurem amb la campanya "The perfect body". La marca davant aquest canvi social, on l'estàndard de bellesa de la dona estava canviant radicalment, i la societat demanava més inclusivitat i respecte per més tipus de cossos, va provocar que les models de la marca fossin l'objecte de crítica del públic, ja que totes elles coincidien amb característiques físiques.

La crítica al *show* va anar en augment, així com la reputació de la marca, la qual era objecte de discussió en les xarxes socials. Tot i això, l'empresa semblava mantenir la seva bona imatge que els precedia i caracteritzava. La situació va culminar quan el cap de màrqueting de la marca va fer uns comentaris altament desafortunats a una revista mundialment coneguda, on es negava a fer canvis a l'empresa ni a acceptar aquest canvi en la societat. En aquests moments la marca entra en situació de Crisi i adopta unes mesures subtils per fer-hi front. Seguidament, un prestigiós diari publica un article on destapa secrets que la marca havia tapat durant temps, així com la relació del CEO de la marca amb el criminal Jeffrey Epstein, situacions dins l'empresa d'assetjament i mals tractes...

Així mateix, en el present treball es pretén endinsar-se dins aquesta situació, on una marca popular es veu apuntada amb el dit de la societat, i analitzarem quines estratègies i quina gestió davant la crisi es van adoptar, a més de l'efectivitat d'aquestes per salvar la marca del renou.

3. OBJECTIUS

Una pregunta d'investigació és un interrogant directe i específic que dirigeix una investigació, i té com a objectiu recopilar informació i respostes sobre un tema en concret.

Pregunta d'investigació:

Quines són les principals solucions de gestió de la marca, davant d'una crisi reputacional com la viscuda per Victoria's Secret entre els anys 2014-2019.

Per portar a terme la present investigació ens marcarem tres objectius específics, els quals ens ajudaran a determinar els límits de l'anàlisi.

Objectiu específic 1

Analitzar la crisi reputacional de la marca a través dels anys 2014-2019.

Objectiu específic 2

Investigar l'estat de l'art sobre l'actuació davant una crisi reputacional.

Objectiu específic 3

Relacionar els punts d'inflexió de l'actuació de la marca amb la teoria publicada en respecte a una crisi.

4. MARC TEORIC

4.1 L'evolució Victoria's secret

4.1.1 Arribada al mercat

Victoria's Secret va néixer l'any 1977, quan el seu fundador Roy Raymond, es va plantejar un nou concepte de les botigues de llenceria, on els homes se sentissin còmodes comprant peces per les seves dones, després d'haver fracassat intentant comprar llenceria per la seva dona. Raymond va estudiar el mercat durant 8 anys, posteriorment va demanar un crèdit de 80.000\$ per obrir l'establiment. (The New York Times, 1993). En el primer any de funcionament de l'establiment, Roy Raymond va guanyar un total de 500.000\$ i en el seu 5è any ja facturava uns 6 milions de dòlars anuals. En aquests moments Raymond tenia 5 establiments oberts i apostava per la venda amb catàleg com a estratègia de venda. (Such, 2021). Tal com comenten les periodistes Hanbury i Cain (2020) el 1982 l'empresa va ser comprada per Leslie Wexner, L Brands, qui la va expandir ràpidament pels centres comercials dels Estats Units, arribant a uns 350 establiments per tots els Estats Units, les quals van aconseguir una facturació d'uns 1000 milions de dòlars a principis dels 90. El 1985 el concepte de vendre llenceria al públic masculí ja no rendia com abans, així mateix es va redefinir el públic objectiu, el qual va passar a ser el públic femení (Ponomarenko, 2016). La segona estratègia que va adoptar Victoria's Secret a gran escala va ser organitzar el seu primer *fashion show* el 1995 a l'hotel Plaza de Nova York, on van participar moltes de les millors top models del moment; Stephanie Seymour, Veronica

Webb... En aquest primer intent no hi havia retransmissió per televisió, tampoc concerts en directe o banda sonora ni les posteriorment conegudes “ales” (Banks, 2017).

4.1.2 Era daurada

Segons les estadístiques de Hanna Zhang (2023) pel canal CNN nord-americà, Victoria's Secret va aconseguir facturar el 1990, 1 bilió de dòlars i en el 2013 posseïa el 31,7% de la quota de mercat, tot i això, la marca va arribar al seu màxim de vendes i popularitat a principis de la dècada dels 2000, època on el *fashion show* va saltar a l'èxit i es va convertir en un fenomen de la cultura pop. L'era daurada de la marca és podria concretar entre els anys 1997 i al voltant del 2010. Aquesta popularitat era impulsada sobretot per diversos factors, com les elaborades campanyes de màrqueting que portava a terme l'empresa, el *fashion show* que tenia lloc anualment, l'afiliació de l'empresa amb reconegudes *top models*, denominades “àngels de Victoria's Secret”, van contribuir en la popularitat de la marca. Tots aquests factors influenciaven la imatge de marca, que provocava que Victoria's Secret s'associés amb el *glamour* i fos per molts i moltes una aspiració en les seves vides personals, fet que connectava molt amb el públic, i la relació entre aquests i els seus productes, ja que es deixaven influenciar per la marca. (Friedman, 2021). Ivan Bart, president d'IMG models fins al 27 de març de 2023, una agència de models internacionals, nord-americana, qui ha ajudat a enlairar carreres com les de Karlie Kloss i Gisele Bündchen, les dues “àngels” de Victoria's Secret declarava:

“Era una cosa molt reconeguda (ser “àngel”), una model podia fer la seva editorial d'alta costura, passarel·les, una campanya publicitària... i Victoria's Secret” (Bart, 2021).

Les models que formaven part del show més esperat de l'any, arribant al 2011 a 11,5 milions de visualitzacions, eren reconegudes internacionalment per la seva trajectòria en la indústria, així com la seva relació amb Victoria's Secret i la seva participació en els *fashion shows*. (Tayeb, s. f.). En algunes ocasions la marca era el motiu de l'èxit de la carrera professional d'aquestes models, com per exemple, Sara Sampaio, Candice Swanepoel, Behati Prinsloo, Elsa Hosk, Josephine Skriver...(Staff, s. f.).

L'era daurada de Victoria's Secret, es considerava a aquesta empresa pionera en el camp de les estratègies comercials, així com de màrqueting. Ja que aconseguia relacionar a la perfecció la idea de *glamour*, luxe, sensualitat i exclusivitat amb les seves models a través d'anuncis i campanyes elaborades, explotant al màxim la idea “d'àngel”. Les campanyes de la marca eren alhora provocatives i extremadament glamuroses. (Hanbury, s. f.).

4.1.3 Estratègies comercials

Segons Such (2021) Victoria's secret basava la seva política comercial en quatre estratègies, la primera que la marca va portar a terme va ser el catàleg (**Annex 1**), el qual va tenir el seu llançament el mateix any de la fundació de la marca, 1977. Aquest era repartit per correu arreu del país. Anys després, en el 2016 es va prendre la decisió de retirar el catàleg del mercat després de portar a terme una sèrie de proves

específiques en mercats concrets per mesurar l'impacte d'aquest sobre les vendes. El catàleg no va donar bons resultats i, per tant, es va retirar del mercat. (Jaekel, 2017). Després de 450 milions de còpies, el catàleg va ajudar a construir la imatge de marca, així com la seva reputació, tot i que, aquest tenia la proposta inicial de construir una llarga comunitat de seguidors masculins, objectiu que es va aconseguir, tot i no tenir clar si aquests utilitzaven el catàleg per fins comercials. (Lewis, 2016).

La segona estratègia que va adoptar Victoria's Secret a gran escala va ser organitzar el seu primer *fashion show* el 1995 a l'hotel Plaza de Nova York, on van participar moltes de les millors *top models* del moment; Stephanie Seymour, Veronica Webb... En aquest primer intent no hi havia retransmissió per televisió, tampoc concerts en directe o banda sonora, ni les posteriorment conegudes "ales". Els càstings es van fer via telefònica, hi van assistir un centenar de persones, i dels periodistes que figuraven, cap va apostar per cobrir la notícia. (Banks, 2017). El 1999 aquest va ser transmès per primer cop, el web cast que durava 18 minuts va ser tot un èxit quant a visualitzacions, ja que Victoria's Secret havia anunciat en la meitat de la *Super Bowl XXXIII* un compte enrere de 72h fins a la retransmissió, que va aconseguir 2 milions d'usuaris connectats. Ed Razek (**Annex 2**) com a cap de màrqueting de L Brands s'encarregava del *show* així com de la selecció de les millors models a escala global. (Hanbury & Cain, 2020), Razek va liderar les desfilades des del 1995 fins al 2018. (Hanbury, 2019).

L'evolució d'aquesta estratègia va ser considerable, ja que el 1997 es va introduir el terme "àngels" per descriure a les models que formaven part de la marca, però no va ser fins a principis dels 2000 que es va popularitzar. El terme per referir-se a aquestes models va néixer a causa d'un anunci on diferents models apareixien amb ales d'àngel, promovent la col·lecció *angels underwear collection*. Aquestes models tenien un compromís amb la firma que en altres companyies no es requeria. (Hanbury & Cain, 2020). El *show* destacava per les temàtiques que regien la desfilada, així com pels concerts en directe d'innombrables artistes com: Justin Timberlake, Rihanna, Taylor Swift, Maroon V... (Mastropasqua, 2018), per les models era un honor formar part del *show* més esperat de l'any, i sobretot acabar sent un àngel de la marca, cosa que no totes les que caminaven per la passarel·la aconseguien. (Ponomarenko, 2016).

La tercera estratègia de la marca era des d'un primer moment el màrqueting *d'influencers*, on les conegudes "àngels" o *victoria's angels* que eren de les models més reconegudes a la indústria i alhora *brand ambassadors* formaven part de totes les campanyes de màrqueting de la marca, a més de formar part dels *shows* i figurar com a representants de la firma a l'hora d'assistir a entrevistes i *talk shows*. (Shastri, 2022). Aquest autor concreta que les models podien anar variant segons els anys i a mesura que es van introduir les xarxes socials, els "àngels" utilitzaven les seves plataformes per difondre i promocionar contingut de la firma, així com la seva aparició en les campanyes, aquest fet provocava que el contingut difós per les xarxes socials fos visualitzat internacionalment i des de diferents fonts.

La quarta estratègia que caracteritzava la firma era l'*in-store experience*, aquesta estava dissenyada per proporcionar-li al consumidor un tracte sensorial que se centrava en el luxe i el confort (**Annex 3**), a més a més el disseny de les botigues estimulava que l'usuari no pensés en pagaments fins que no haguessin experimentat tot el que la botiga oferia. (Mamona, 2023). Els emproadors també eren luxosos i convidaven a entrar-hi, una estadística de *Statistic Brain Research Institute* del 2017 confirma que el 67% dels

usuaris que entraven als emprovadors compraven posteriorment. Tal com podem veure a la gràfica (**Annex 3.1**) (*Victoria's Secret*, s. f.-b) les compres després de visitar o provar les peces augmenten notablement.

La marca seguia habitualment estratègies per moure a entrar als consumidors als establiments, així com *In-store mobile activations*, on la firma oferia productes gratuïts a qui dins la botiga entrés i es fes una fotografia en un espai prèviament condicionat i penjar-la a *Instagram* o *Facebook* amb uns *hashtags* concrets. O sitar a les seves *brand ambassadors* (**Annex 4**) per fer una trobada amb els seguidors de la marca, la qual promocionava tant la model com la marca a través de les seves xarxes socials. (Samuely, 2017).

4.1.4 Crisi de reputació

4.14.1 Pre crisi

El canvi de dècada seria l'any 2010, en aquesta, va arribar la tercera onada del moviment *body positivity*, gràcies a la ràpida expansió de les xarxes socials, la cultura que lluita per acceptar tota mena de cossos es va fer cada cop més forta. (Gelsing, 2021). Aquest es va viralitzar l'any 2012 com a moviment per lluitar en contra dels estàndards de bellesa poc realistes que dominaven els mitjans i els anuncis (Sastre, 2014). Mentre aquest moviment només feia que agafar força les models de *Victoria's Secret* cada cop eren més primes.

Segons l'estudi Boston University "Unattainable Standards of Beauty: Temporal Trends of *Victoria's Secret* Models from 1995 to 2018" (Maymone et al., 2020) revela com els estàndards de bellesa són diferents de la realitat, i com s'allunyen aquests de l'estàndard de dona americana, el qual ha canviat en els darrers anys cap a talles superiors.

L'atractiu percebut és difícil de mesurar, diuen els investigadors, perquè està influenciat per trets físics i no físics i està guiat a més per l'exposició als mitjans i els estàndards socioculturals de l'època. Però, un dels paràmetres més establerts per avaluar l'atractiu corporal femení percebut és la relació cintura-maluc (WHR), que mesura aproximadament la distribució del greix corporal. El WHR ideal, que es defineix com una cintura estreta contra els malucs més plens, és un indicador precís de l'atractiu corporal femení percebut que s'ha mantingut constant al llarg del temps i entre cultures (Digravio, 2020).

A través d'aquest concepte es va realitzar un estudi on la idea inicial era comparar les dimensions físiques de les models de *Victoria's Secret*, que han desfilat als *shows* anuals des del 1995 fins al 2018 (**Annex 5**).

A través d'aquest estudi, (Digravio, 2020) afirma

“ la seva anàlisi demostrava que les models de Victoria's Secret s'havien tornat, en les últimes dues dècades, més primes, amb menys pit, cintura i talla de malucs. Així mateix, les models van reduir dues polzades al llarg del pit, una polzada al voltant de la cintura i quasi mitja polzada en els seus malucs. La talla estàndard entre les models havia decrescut d'un 5,2 a un 3,7 durant el mateix període de temps”.

A causa del canvi social i de mercat que estava tenint lloc, i en un món on tots els usuaris estan connectats i poden alçar la veu a un cop de clic, cada cop se sumaven més persones al canvi cap a cossos que representessin la realitat, i s'allunyessin d'aquell concepte de perfecció que tant mal havia fet, la pressió va ser tal que inclús Victoria's Secret va haver de reconsiderar la seva estratègia (Lautenschlaeger, 2021). L'any 2015 la marca va sofrir pèrdues en les seves vendes anuals del 46% (Ettinger & McDowell, 2021).

4.1.4.2 Crisi

La primera polèmica a la qual la marca va fer front va ser el 2014. Va sortir al públic la campanya "the perfect body" (**Annex 6**). Aquesta va rebre immediatament crítiques per part del públic, a més d'organitzar una recollida de signatures, on més de 22.000 persones van contribuir, per demanar a la marca que es disculpés públicament. (Soto Coronado, 2020). Tres estudiants britàniques van ser les pioneres en demanar la petició de canvi a *Change.org*, al·legant que la marca hauria de fer-se responsable de la imatge de la dona que promovia la firma, afegint que havia fallat a l'hora de celebrar la gran diversitat de cossos, declarant només un tipus de cos perfecte. Els consumidors van crear tot un moviment per les xarxes socials i a més es van enviar centenars de cartes a les oficines centrals, on finalment es va prendre la decisió de canviar l'anunci de "the perfect body" a, "a body for everybody" (Hanbury, s. f.) (BBC News, 2014). Tot i que aquest només es va canviar en el format online, l'anunci situat a tots els establiments va romandre intacte. (BBC News, 2014).

Des de l'any 2015 fins al 2018 la marca lluitava per mantenir la seva rellevància en el mercat, i fer front a les xifres de vendes anuals. Tot i això, en l'any 2018 Vogue va entrevistar a Ed Razek (Phelps, 2018) (**Annex 7**), el cap de màrqueting de L Brands, juntament amb Mònica Mitro, vicepresidenta executiva de relacions públiques de Victoria's Secret on tots dos responien preguntes relacionades amb el següent *show* de la marca, de l'empresa en general, i alhora de la recent demanda de models no normatives o la possibilitat de comptar amb més diversitat en els *shows* (Chiat, 2020). En l'entrevista, dirigida per Nicole Phelps, Ed Razek va formular la següent frase:

"És com, per què el vostre show no fa això? No hauríeu de tenir transsexuals al show? No. No crec que hàgim de tenir-ne. Bo, per què no? Perquè el show és una fantasia" (Razek, 2018)

En aquesta mateixa entrevista també va constatar que no deixaria entrar a cap *pluz-size model* referint-se a les models de talles més grans, a la desfilada anual (Razek, 2018). Aquests comentaris van causar molt enrenou i una onada de crítiques a les xarxes socials, com a conseqüència Razek va perdre la seva posició a l'empresa el maig del 2019 (Lopez, 2019), i el *show* es va ser cancel·lat aquell mateix any. Així ho confirmava un dels àngels de la marca:

"Desafortunadament, el fashion show de Victoria's Secret no tindrà lloc aquest any, és una situació a la qual no estic acostumada, ja que en aquesta època de l'any ja estic entrenant com un àngel. Però, estic segura que en un futur, passarà alguna cosa, n'estic segura. També estic segura que estan intentant treballar amb el branding i amb noves oportunitats per portar a terme el show, és el millor show del món" (Shaik, 2019). (**Annex 8**)

Razek va disculpar-se públicament a través de Twitter pels comentaris fets en l'entrevista de Vogue:

“La meua declaració sobre la inclusió de models trans-gènere al Victoria’s Secret Fashion Show ha semblat insensible. Em disculpo. Per ser clars, contractaríem perfectament a una model trans-gènere pel show. Hem tingut models trans-gènere als càstings, i com moltes altres, no van passar la prova. Però, no ha estat mai a causa del gènere. Admiro i respecto el seu camí per ser qui realment volen ser.” (Razek, 2018) (**Annex 9**).

Seguidament, Ed Razek va passar a ser el centre d’atenció de tots els comentaris de la firma, així doncs, Business Insider va contactar amb quatre executius de la marca, que van demanar ser anònims si es publicaven les declaracions. (Hanbury, 2018) Aquests van afirmar que no hi havia debat real en si Razek hauria de dimitir, ja que aquest tenia control total sobre la marca i la seva visió creativa, i a més era la persona més propera a Wexner, CEO de la marca, i que aquests dos tenien una visió inamovible de com aquesta havia d’evolucionar, i com no volien que canviés. Els executius consideraven que aquesta actitud podia provocar la decaiguda en vendes de la marca. (Hanbury, 2018).

L’any 2019 el New York Times va publicar un article d’investigació a Ed Razek i Leslie Wexner, on va declarar que Razek havia protagonitzat durant anys una cultura de misogínia, *bullying* i assetjament, alhora que havia estat el culpable en nombrosos queixes al departament de recursos humans. (Silver-Greenberg et al., 2020). (**Annex 10**) L’article del New York Times aportava més de 30 entrevistes amb treballadors, executius i models de la marca, els quals parlaven dels comportaments inapropiats del cap de màrqueting. Algunes models al·legaven que Razek les havia fet seure a la seva falda, tocant-les inadequadament. (Silver-Greenberg et al., 2020). A més a més, Wexner havia estat vinculat durant anys a Jeffrey Epstein, criminal sexual condemnat l’any 2008. (Silver-Greenberg et al., 2020).

Razek va dimitir del seu càrrec l’agost del 2019 després d’estar sotmès a crítiques constants, a més de la pressió dels *shareholders* de la marca i dels consumidors per donar una nova imatge de marca. (Mitchell, 2022).

4.2 Concepte Crisi

4.2.1 Origen i definició de Crisi i gestió de Crisi

L’origen de crisi se situa en el llenguatge religiós de l’antiga Grècia, el terme “*krisis*”, procedent del verb “*Krinein*”, va començar significant “separar” o “decidir”, fent referència a alguna cosa que se separa o es trenca i, per tant, s’ha d’analitzar. (Díaz, 2010). Al segle XVII i XVIII, aquest mateix concepte va evolucionar i es va començar a relacionar amb l’anàlisi i estudi de la societat, conegut amb el terme “patologia dels organismes socials” (Díaz, 2010).

L’estudi de la gestió de crisi va néixer amb els desastres industrials i mediambientals de gran escala de la dècada del 1980 (Shrivastava, Mitroff, Miller, & Miclani, 1988).

La gestió de crisi té diferents definicions segons l'experiència personal de qui la pateix (Nachar, 2015), així mateix trobem que la gestió de crisi és el procés pel qual una organització gestiona un succés que amenaça en danyar una organització, els seus *stakeholders* o el públic general. (ASIS INTERNATIONAL, 2009).

Les crisis són inevitables en qualsevol organització i aquestes poden amenaçar una línia de productes o unitat de negoci, danyar l'actuació financera de l'organització, perjudicar la salut i el benestar dels consumidors, treballadors, comunitats properes i el medi ambient. A més a més, poden destruir la confiança i la percepció del públic sobre l'organització, així com la seva reputació i imatge. (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 1998).

Una bona comunicació és fonamental per resoldre o minimitzar l'impacte de qualsevol crisi, així com l'impacte en la seva imatge, sent aquesta el resultat d'una suma d'accions i un cúmul de detalls que són precisos conèixer per poder gestionar adequadament qualsevol situació conflictiva (Ariño & Alcat, 2016).

4.2.2 Tipus de Crisi

Segons l'empresa Spring Professional (2021) hi ha vuit tipus de Crisi empresarials;

- Crisi financera, que es produeix quan una empresa perd una gran quantitat de diners en un període de temps curt, que dificulta el compliment de les seves obligacions financeres o la seva activitat.
- La crisi tecnològica, que es produeix quan les eines tecnològiques necessàries per al bon funcionament de l'empresa fallen sense previ avís.
- La crisi personal, quan algú de l'organització s'involucra en un comportament il·legal o poc ètic, que afecta la reputació pública de l'empresa.
- La crisi organitzacional, la qual involucra la crisi d'engany, la crisi de mala conducta de l'organització i la crisi de valors de gestió esbiaixats, normalment aquest tipus de crisi impliquen la creació d'una nova cultura empresarial, juntament amb un nou conjunt de valors.
- La crisi natural, és dona quan un fenomen natural interromp el funcionament de l'empresa.
- La crisi de confrontació, es dona quan un individu o grup de persones presenta demandes específiques i pren mesures perquè l'administració satisfaci les seves necessitats. La crisi de malícia, neix d'una rivalitat o competència negativa.
- I, finalment, els desastres provocats per l'home, aquesta és una crisi provocada per les accions de les persones.

En aquest llistat afegim

- La crisi reputacional, provocada per un imprevist o error que causa un impacte immediat a l'empresa, en la seva credibilitat, de forma que compromet la imatge del negoci i pot generar una pèrdua de la confiança que s'ha treballat durant anys. (The apartment, strategic communication, 2019).

Podem marcar dos tipus més de crisis empresarials caracteritzades pel focus d'inici d'aquesta, intern o extern. Tal com afirma l'empresa de gestió de crisi (Critical Point

Communications, 2022), en el seu article “*Crisis communications and response*”, una crisi interna succeeix dins l’espai de l’empresa i en un principi no està connectat amb els *stakeholders*, mitjans de comunicació o qualsevol font externa, tot i que pot acabar sortint a la llum si no es gestiona correctament. Pel que fa a la crisi externa, trobem tot el contrari, els fets succeeixen fora de l’empresa, i es connecta sobretot amb els mitjans, públic i *stakeholders*.

4.2.3 Gestió de Crisi

Segons (Chan & Mohd, 2017) per garantir una resposta efectiva no només ha d’haver-hi una planificació estratègica, a diferència de la gestió de riscos, en una gestió de crisi s’ha de fer front a amenaces abans, durant i després que hagin tingut lloc. Per tant, aquesta gestió no s’ha de veure només com una resposta tàctica reactiva, sinó com un procés que es pot dividir en tres fases: precrisi, crisi i postcrisi. Aquest model de tres frases ha sorgit com un marc analític general de diversos esforços d’investigació (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 1998).

En l’article “*Crisis Management and Communications*” (Institute for Public Relations, 2007) trobem que la fase de precrisi que presenta el present model es basa en la prevenció i preparació de la crisi, així mateix la fase de crisi s’entén com l’aplicació del primer apartat, i finalment, en l’última fase es porta a terme l’avaluació de les estratègies i sistemes aplicats per la gestió de la crisi, determinant si ha estat efectiu i què cal millorar en la següent ocasió.

Així mateix, els autors del llibre “*Cómo gestionar bien una crisis*” (Ariño & Alcat, 2016), ens deixen els següents passos a seguir en una situació de crisi:

- “Convocar amb caràcter d’urgència el comitè de crisi, en el qual s’hauran d’integrar el director general o un similar, l’assessor jurídic i un especialista de comunicació.
- Guanyar temps, intentant obtenir la màxima informació, mentre s’adopten les primeres mesures.
- Elaborar els primers missatges per poca que sigui la informació, ordenar les dades segons els objectius, i s’ha d’evitar donar opinions o valoracions. A més a més, s’ha de fugir de la temptació de tancar-se en banda o, col·loquialment parlant, *tirar pilotes fora*.
- Dir sempre la veritat, mentir no surt a compte, ja que tard o d’hora sortirà a la llum.
- Mantenir la serenitat i la mesura de les formes, evitant les improvisacions.
- No gestionar mai la crisi en solitari, s’ha de confiar en l’equip.
- Donar a entendre que la prioritat de l’empresa és la salut o la seguretat de les persones, en cas que estigui en joc. S’ha de mostrar interès el més abans possible i oferir ajuda pel que sigui necessari.
- Ser diligent en les accions a portar a terme. És important no precipitar-se, però cal tenir en compte que en temps de crisi el temps passa de pressa.
Cal evitar
- Transmetre sensació de paràlisi o fer silenci com a resposta.
- Deixar transcórrer les hores sense informar els afectats, als mitjans de comunicació, a la societat o a les autoritats.
- Culpar a externs per intentar desviar l’atenció o crear confusió.”

En aquest mateix llibre, trobem que és de gran utilitat tenir un manual de crisi, on es contemplen diversos escenaris que podrien involucrar a l'empresa i, per tant, derivar a una crisi de diversos tipus. En aquest caldria remarcar què és considerat una crisi i què no, a més de definir uns responsables per la seva gestió, així com un ganivet.

Segons la proposta de gestió de crisi de Willian & Gualotuña, s. f. pàg. 107, cada crisi és diferent, i així la seva gestió. Tot i això, afirma que la negació de l'estat de crisi dificulta l'inici de la implementació del pla de crisi, i la presa de decisions.

Eric Dezenhall consultor en gestió de crisi, argumenta que gestionar-ne una requereix un enfocament proactiu que prioritzi la protecció de la reputació de l'organització (*Eric Dezenhall | Dezenhall Resources*, 2018). En el seu llibre "Glass Jaw: A Manifesto for Defending Fragile Reputations in an Age of Instant Scandal" (Dezenhall, 2014), l'autor ens deixa un recull de passos que les organitzacions haurien de seguir per aconseguir els seus objectius principals a l'hora de fer front a una crisi, i sobretot una reputacional, ja que l'autor se centra a minimitzar l'impacte en les operacions de l'empresa. («Glass Jaw | Dezenhall Books», 2022)

- Actua ràpidament, l'autor considera que la velocitat és vital a l'hora de prevenir l'expansió de la crisi i fer-li front.
- Protegeix la marca: és de vital importància prioritzar la imatge de marca durant la crisi. Una idea que proposa l'autor és desenvolupar una tècnica de missatges que reforcin i deixin clars els valors de la marca així com la seva reputació.
- Controlar la narrativa: les organitzacions han de ser proactives a l'hora de comunicar els seus missatges a les parts interessades, en lloc de simplement reaccionar als fets i a la crisi.
- Sigues transparent: encara que la situació sigui incòmoda o desagradable l'organització ha de ser oberta i honesta sobre la situació.
- Relacionar-se amb les parts interessades: pot significar comunicar-se amb els consumidors o treballadors per oferir suport així com resoldre possibles dubtes. (Dezenhall, 2014).

4.2.4 Crisi Reputacional

Una Crisi reputacional fa referència a una situació on la reputació de l'empresa, organització o individu sofreix una crisi a través de portar a terme una acció ofensiva. Aquest fenomen pot succeir a través de diferents maneres, com pot ser les xarxes socials, una crítica a través d'un mitjà prestigiós, la manera d'actuar dels *stakeholders* i, per tant, les conseqüències dels seus actes... (Schermer, 2021). Les crisis reputacionals normalment es donen en organitzacions que tenen o tenien prèviament bona reputació (Schermer, 2021).

Com menciona Kenton (2022) trobem també el terme "risc reputacional" el qual fa referència als factors que tenen més possibilitats de succeir, així com un canvi en la percepció del públic, publicity negativa, esdeveniments externs. Alguns d'ells poden ser aliens a l'empresa.

Encara que hi ha diferents motius pels quals una empresa, organització o individu es podria veure compromès en una crisi reputacional, aquests són tres motius de pes:

- El comportament dels representants de l'empresa, els funcionaris de l'empresa amb una mala reputació o els treballadors involucrats en altercats públics.
- L'incompliment de les regulacions o els estàndards de la indústria, així com accions legals en contra de l'empresa
- Condicions laborals pobres o inclús explotadores.

També compta amb un gran pes sobre la reputació les accions externes dels clients, com podria ser una mala crítica a través de xarxes socials o fòrum d'usuaris. Aquestes accions externes a l'empresa poden afectar els mitjans de comunicació així com a possibles consumidors, ja que l'opinió dels consumidors ajuda a formar una imatge i reputació a l'empresa, sobre com és el seu producte, servei o el tracte amb l'empresa. (Vahos, 2018)

4.2.5 Comunicació en crisi

La gestió de la comunicació és imprescindible que estigui incorporada a gestió estratègica de la crisi, on els seus directius han de treballar diàriament planificant estratègies en diferents terminis, curt, mig i llarg, per tal que l'empresa sempre tingui una posició respectable (Marín, 2009). Així mateix un cop es descobreix l'incident, descobrim que la comunicació efectiva és de vital importància per gestionar i alhora abreujar els danys a la reputació, així mateix l'expert en gestió de crisi. Timothy Coombs, suggereix un enfocament així com diferents passos per lidiar amb la comunicació.

1. Preparació, anticipar-se a la situació és essencial, per aquest motiu l'empresa ha de tenir desenvolupats plans de comunicació de crisi, on s'identifiqui i capaciți a un equip format de gestió de crisi i s'hagin establert canals de comunicació efectius.
2. Detecció i avaluació, monitorar les xarxes socials, els mitjans de comunicació i altres fonts per identificar les mencions i poder avaluar l'impacte potencial sobre la reputació.
3. Determinació de l'estratègia, desenvolupar una estratègia de comunicació adaptada a la Crisi que està sofrint. En aquesta s'hauria d'incloure missatges claus, identificació del públic objectiu i selecció dels canals de comunicació més adequats.
4. Resposta i recuperació, comunicar quan és oportú. S'ha de proporcionar informació precisa i actualitzada, on s'assumeixin els errors comesos mostrant empatia cap al públic. Aleshores s'ha de començar a recuperar la reputació amb accions concretes i comunicació contínua.
5. Avaluació, contínuament s'ha d'estar examinant l'efectivitat de la comunicació i dels missatges que estem transmetent. S'han d'analitzar les respostes del públic, fer enquestes, i recopilar retroalimentació per millorar les estratègies de comunicació per tal d'enfortir la preparació i pla de la següent crisi. (Coombs, 1999).

5. METODOLOGIA

L'objectiu d'aquesta investigació és analitzar les estratègies i línies d'acció que ha portat a terme la marca de llenceria Victoria's Secret, entre l'any 2014 i l'actualitat, davant una crisi de caràcter reputacional. Així mateix, analitzarem diferents documents relacionats

amb l'evolució de la marca en el moment d'aquesta crisi. Amb aquesta finalitat, s'utilitzarà una metodologia qualitativa a través de l'anàlisi de contingut.

Segons John Ward Creswell, la metodologia qualitativa es basa en la recopilació i interpretació de dades no numèriques per descobrir i comprendre els fenòmens socials en el seu context natural. Usa mètodes com les entrevistes en profunditat, l'observació participant i l'anàlisi de contingut per produir un coneixement ric i profund amb un enfocament en la subjectivitat, les perspectives individuals i una comprensió profunda de les experiències humanes. (Creswell, s. f.).

L'enfocament analític implica identificar, comprendre i categoritzar els diferents components de la realitat així com les seves interaccions. (Cervera, s. f.)

L'univers en qüestió està format per una extensa gamma d'articles informatius, articles acadèmics i estadístiques proporcionades per Statista, una prestigiosa plataforma de dades. Les fonts mencionades anteriorment ens aporten una base sòlida d'informació precisa i actual que ens ajudarà a donar suport al material presentat. A més, per acabar de proporcionar perspectiva, s'ha incorporat una entrevista exclusiva extreta de Vogue, una prestigiosa revista de moda. La combinació de diverses fonts ens assegura un enfocament exhaustiu i polifacètic de l'anàlisi del tema, millorant la investigació i la comprensió del lector.

El mètode analític és l'enfocament sistemàtic destinat a descompondre i examinar detalladament les dades obtingudes en una investigació. Aquest, observa, codifica i classifica la informació per tal d'identificar temes, relacions i patrons. Segons Montaner i Simón (2019):

“El mètode analític descompon una idea o un objecte en els seus elements (distinció i diferència). (Montaner i Simón, 1887, p. 133)”

Així doncs, el mètode analític és imprescindible per entendre i posteriorment explicar els fenòmens socials des d'una perspectiva qualitativa. (Montaner & Simon, 1887).

6. RESULTATS

6.1 Post crisi i gestió de crisi

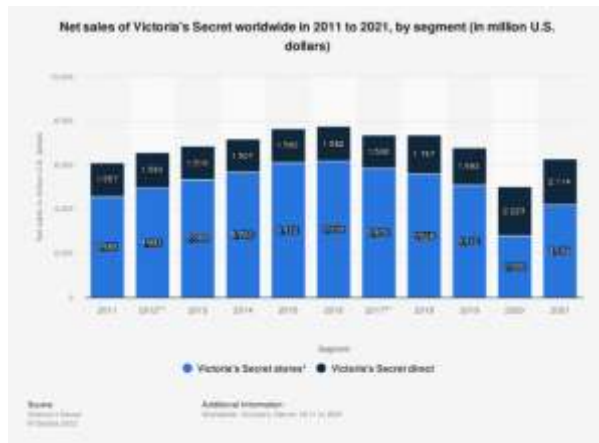
Després d'esdevenir el centre d'atenció, i dels articles publicats per diverses fonts, destapant informació sobre els representants de la marca, Victoria's Secret es va veure obligada a portar a terme canvis en les seves estratègies, dels quals podem destacar l'eliminació del terme “àngel” i la introducció del Col·lectiu VS, el qual està format per diverses dones influents actuals, com l'actriu Priyanka Chopra o la model transsexual Valentina Sampaio, aquesta decisió és el resultat de procurar crear una imatge de marca més diversa i sobretot més inclusiva. (Rella, 2022). A més a més, la marca ha lluitat per canviar la seva direcció així com el control de les pràctiques en el lloc de treball, deixant clar públicament que Victoria's Secret no tolerarà conductes inapropiades per part de cap treballador o directiu, així mateix ha creat una línia directa pels treballadors, on denunciar conductes o pràctiques inadmissibles. (Silver-Greenberg et al., 2020). La marca també ha hagut de fer front públicament a crítiques

provinents d'altres personatges públics, com en el 2022 la cantant Jax va llançar al mercat la famosa cançó Victoria's Secret (**Annex 11**), on feia referència a les conductes de la marca i l'estàndard de bellesa que havia marcat durant anys, convertint-se en tota una referència del moviment *body positivity*. Tal va ser la sensació, que la mateixa marca es va veure un altre cop obligada a fer declaracions a través de les xarxes socials (Rella, 2022), on la CEO Amy Hauk agraïa a la cantant, haver alçat la veu per reivindicar els fets succeïts, i afegia que Victoria's Secret està compromesa a millorar i guanyar-se la confiança del públic un altre cop, ja que estan en procés de transformació per tal de tornar a ser una marca referent per totes les dones, no només un tipus (**Annex 12**) (VictoriasSecret).

La pèrdua en les vendes de la marca era considerada provinent de diferents factors, així com la seva lentitud en adaptar-se al canvi en la indústria de la moda, una mala imatge de marca lligada als vincles dels directius de l'empresa amb Jeffrey Epstein, i els comentaris desafortunats del director de màrqueting de l'empresa Ed Razek (Hanbury & Cain, 2020), així mateix aquests fets van tenir una repercussió, en primer lloc, en la impressió de la marca (**Annex 13**), on veiem que aquesta està en decaiguda, a causa de la dificultat de la marca d'adaptar-se, i aquesta mostra un pic negatiu després de ser publicada l'entrevista amb Ed Razek, la impressió es va mantenir irregular fins al *show* de 2018 que altra vegada va decaure notablement, aquest fet és degut a la introducció de les models que formarien part del *show*, així com les poques respostes que donaven al públic sobre la seva demanda de models més diverses. Com podem veure a la gràfica la impressió del públic concretat anteriorment, no va millorar. (Font s. f.-a). A continuació trobem les gràfiques de vendes durant aquest període que compren la Crisi de la marca 2014-2019 (**Annex 14**), on podem veure que després de la campanya fallida anomenada "the perfect body" Victoria's Secret no va arribar a tenir una repercussió en les vendes, generant en l'any de la campanya, 2014, més vendes que en l'anterior any, i veient un augment d'aquestes en els següents anys. Aquest progrés en les vendes, arriba al seu final l'any 2018, on per primer cop l'empresa factura menys que l'any anterior, tot i no tractar-se d'una diferència molt notable, és la primera vegada que apreciem en els seus resultats xifres més baixes que en anys anteriors, tot i això, en l'any 2019 trobem xifres altra vegada superiors el 2018, semblant que el progrés de vendes torni a ser una realitat. Per primer cop en els resultats de la marca, trobem que en l'any 2020 Victoria's Secret baixa la seva facturació a xifres similars de l'any 2010, sent l'any amb més diferència de vendes en la gràfica. Coincidint en el moment amb la publicació en el New York Times del seu article d'investigació de la marca (**Annex 10**), on es destaca la crisi de la marca amb les models, treballadors i vincles dels directius amb personatges públics acusats de tràfic sexual i conspiració per traficar menors amb fins sexuals (BBC News, 2019). Aquest mateix any és el més proper amb la retirada de la indústria del cap de màrqueting Ed Razek després de dimitir sota pressió per part del públic en el 2019 (Mitchell, 2022). La diferència de vendes entre l'any 2019 i l'any 2020 va ser de 2.096 milions de dòlars a finals d'any. En el següent període trobem que en l'any 2021 augmenta altre cop les vendes en 1.372 milions de dòlars, coincidint amb petits canvis que la marca va adoptar aquell mateix any per fer front a les crítiques i les vendes en decaiguda, així com l'eliminació del concepte "Àngels" de Victoria's Secret per *VS collective*, o la introducció d'un màrqueting de productes més inclusius oferint per exemple sostenidors per a dones que

acabaven de passar per una mastectomia i sostenidors per poder donar el pit, així com la seva campanya del dia de la mare (**Annex 15**).

El maig del 2020 L Brands va anunciar que escindiria la marca Victoria's Secret com a empresa autònoma, aquesta decisió formava part de l'estratègia de creixement de l'empresa de sabons i desinfectants, Bath & Body Works, que dirigia L Brands. A més consideraven que la seva separació suposaria una millora en la recuperació dels consumidors i la quota de mercat de Victoria's Secret (L Brands, 2021). En el 2021 L Brands va portar a terme els darrers moviments



Gràfic 1 Gràfic de vendes Victoria's Secret entre els anys 2011 i 2021, Font: Statista

per separar Victoria's Secret de Bath and Body Works, i que aquesta primera, fos per primera vegada una empresa pública i independent a la Borsa de Nova York (Ell, 2021). Tot i això, els canvis han estat una realitat per l'empresa, ja que a causa del seu passat i els nous intents d'adoptar una nova imatge de marca més favorable de cara al seu públic objectiu han estat més que qüestionats pel públic, així mateix, la CEO Amy Hauk deixava el seu càrrec després de vuit mesos en aquesta posició i quatre anys com a CEO de la secció PINK dins la mateixa marca. (Faithfull, s. f.). Diverses fonts confirmen que la decisió podria estar condicionada per les últimes decisions de la marca així com la dificultat per portar a terme relacions públiques per culpa dels vincles del fundador Leslie Wexner amb Jeffrey Epstein (Chapados s. f.).

La periodista Hanna Zhang (2023), ens confirmava en el seu article la decaiguda de la marca quant a quota de mercat, afirmant que aquesta va passar del 31,7% en el 2013 al percentatge més baix de la marca des de feia anys, el 2018 amb un 24%.

7. CONCLUSIONS

Fent referència a la pregunta d'investigació, "Quines són les principals solucions de gestió de la marca, davant d'una crisi reputacional com la viscuda per Victoria's Secret entre els anys 2014-2019" trobem una sèrie d'errades en el transcurs de l'activitat de la marca, davant de tal situació:

Primerament, com veiem en la teoria del llibre *Cómo gestionar bien una crisis* (Ariño & Alcat, 2016), una crisi no s'hauria de gestionar de manera individual, i pel que podem entendre segons l'anàlisi, Ed Razek va ser en general el protagonista més significatiu dels successos, i aquest no va ser apartat del focus mediàtic ni del seu càrrec com a cap de màrqueting de l'empresa, provocant que les paraules d'Ed Razek en l'entrevista mencionada, passessin a formar part de l'empresa com si aquesta girés al voltant del cap de màrqueting. Així mateix, una solució més efectiva a l'hora de fer front a la crisi, hagués estat fer canvis interns significatius, tenint en compte quines posicions ocupen els individus que es veien implicats en les crítiques, allhora que es podrien haver revisat

les polítiques de contractació que regien l'empresa, fomentar un entorn de treball saludable i treballar perquè la cultura corporativa fos més inclusiva. Ja que tots aquests factors estaven sota el punt de mira d'un públic aleshores enfurismat amb les accions i decisions de la marca. La marca sí que va obrir un canal de comunicació pels treballadors, on queixar-se i denunciar fets, però l'empresa mai ho va comunicar al seu públic com un canvi significatiu en el seu funcionament, actualitzant al públic i mostrant el seu interès per fer de l'empresa un lloc de treball segur.

Una altra solució davant de la situació que vivia la marca, que podem llegir repetidament en els diversos punts que ens presenten els autors, és el reconeixement i l'assumpció de la responsabilitat (Ariño & Alcat, 2016), és a dir, les disculpes públiques per part dels diferents integrants de la marca involucrats en la crisi són un pas més per remeiar la situació, però no el punt final, per tant, la marca hauria d'haver treballat en la comunicació, per tal que aquesta fos clara i transparents sobre els passos i accions que a partir d'ara la marca seguiria per solucionar les crítiques, i la imatge que el públic s'estava formant de Victoria's Secret, reconeixent en tot moment els seus errors i transmetent al públic la seva voluntat de canviar a millor.

Una tècnica que no va ser aplicada correctament és l'escolta activa, i l'empatia que hauria d'haver mostrat Victoria's Secret cap al seu públic, demostrant així que els seus comentaris i valoracions són importants per la marca, ja que gràcies al seu públic i el seguiment que realitza aquest de la marca són el que fa de l'empresa un èxit. Així mateix, tenint en compte l'escolta activa i l'empatia (Dezenhall, 2014), la marca també hauria d'haver abordat el tema de la comunicació proactiva, actualitzant regularment als seguidors sobre els canvis, responant dubtes i inquietuds etc. Mantenint d'aquesta manera una presència activa a les plataformes, així com un canal de comunicació directe amb el públic. Com hem comentat en l'apartat anterior, fer publicacions disculpant-se o entrevistes on es comentin els problemes no era suficient. La marca va optar, per altra banda, per mantenir un perfil baix en les seves plataformes, només comunicant en certes ocasions la situació.

Recordem que diversos responsables de Victoria's Secret han hagut de fer declaracions públiques sobre temes relacionats amb la seva crisi, Wexner fent referència a Jeffrey Epstein, sense assumir part de responsabilitat (**Annex 16**), Razek demanant perdó a través d'un post després de l'entrevista amb Vogue... Ambdues en moments crítics, com era la publicació de l'article de Business Inside i posteriorment la del New York Times.

Finalment, per tal de fer front al canvi social i al canvi en la indústria de la moda, Victoria's Secret hauria d'haver plantejat després de la crisi del 2014 amb la campanya "the perfect body", una reavaluació de l'estratègia de màrqueting, ja que els valors dels seus seguidors estaven canviant i s'estaven comunicant amb la marca per fer-li saber el que el públic demanava, que era una imatge més inclusiva i original en comptes de promoure uns estereotips que s'estaven quedant antiquats. D'aquesta manera, Victoria's Secret indirectament hauria treballat amb la seva imatge de marca, donant-se compte que s'estava quedant endarrere, ja que la diversitat i la inclusió eren la nova realitat.

En conclusió, veiem que si Victoria's Secret hagués actuat ràpidament, ja en el primer moment de crítiques, la marca es podria haver estalviat ser criticada per falta d'inclusivitat. També hauria estat apropiat moure la posició d'Ed Razek després de

l'entrevista, i deixar-lo en un segon pla, després de disculpar-se, on la marca també hauria d'haver comentat al respecte sobre els fets. A més a més, Victoria's Secret hauria d'haver utilitzat les xarxes socials així com les altres vies de contacte, per fer front a la relació amb Jeffrey Epstein, deixant clar que la marca no formava part d'aquestes accions i que es posarà en contacte amb totes les víctimes dels fets. Aquesta solució també s'hauria d'haver aplicat quan va sortir a la llum l'article del New York Times sobre les polítiques misògines d'Ed Razek, el qual si ja s'hagués apartat del seu càrrec en un primer moment, haguessin tingut més marge d'actuació, en comptes de mantenir-lo com a cap de màrqueting fins a la seva dimissió. Posteriorment, com hem comentat, Victoria's Secret hauria d'haver comunicat les seves tècniques per fer front a aquests successos interns, mostrant la seva preocupació i informant el públic.

En la teoria, aquestes accions haurien pogut ajudar a la marca a abordar la crisi, així com lluitar per mantenir la seva reputació i bona imatge. Tot i això, després d'aquesta anàlisi, queda evidenciat que tant Lexie Wexner, CEO i director general de Victoria's Secret, així com Ed Razek, cap de màrqueting, eren persones molt poderoses les quals sembla que era molt difícil destronar, per tant, un canvi de posició tal com ens confirmàvem els empleats anònims que van col·laborar amb Business Inside (Hanbury, 2019), era molt poc probable, i un replantejament de l'estratègia de marca era quasi impensable sota el seu mandat, d'aquesta manera podem concloure que sense canvis interns l'empresa estava destinada a caure en algun punt de la seva trajectòria, i posteriorment, tornar-se a construir amb tot la seva esplendor anterior, però sota el punt de mira del focus mediàtic.

8. BIBLIOGRAFIA

- Ariño, M. Á., & Alcat, E. (2016). Cómo gestionar bien una crisis. *Revista de Antiguos Alumnos de IEEM*, 124-128.
- ASIS INTERNATIONAL. (2009). Organizational resilience: Security, Preparedness, and Continuity Management Systems- Requirements with Guidance for Use.
- Banks, L. (16 de Novembre de 2017). What the first Victoria's Secret Fashion show was like. (VOGUE, Ed.) *British VOGUE*.
- Bart, I. (26 de juny de 2021). ¿Por qué nos enamoramos de los angeles de Victoria's Secret? *The New York Times*. (V. Friedman, Entrevistador) Periodico.
- BBC News. (9 de juliol de 2019). Caso Jeffrey Epstein: los detalles de las acusaciones contra el multimillonario por tráfico y abuso sexual de menores. *BBC News Mundo*.
- BBC News. (7 de Novembre de 2014). Victoria's Secret changes course on 'Perfect Body' ads. (B. Trending, Ed.) *BBC News*.
- Cervera, D. R. C. (s. f.). *MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EN RELACIONES INTERNACIONALES*.
- Chan, T., & Mohd, H. N. (2017). Apple versus Samsung Patent Lawsuit: An Issue and Crisis Management Approach. *International Journal of Law, Government and Communication*, 2 (5), 3.
- Chiat, A. (2020). *Body Positivity Movement: Influence of Beauty Standards on Body Image*. St. Catherine University, Humanitats, arts i ciència, Sofia.
- Coombs, T. (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (5 ed.). Sage Publications Inc.
- Coronado, K. B. (2020). *EL MENSAJE PUBLICITARIO DE LA CAMPAÑA "THE PERFECT"*. Universidad de San Martín de Porres, Facultad de ciencias de la comunicación, turismo i psicología, Lima.

Creswell.pdf. (s. f.). Recuperado 15 de mayo de 2023, de https://www.ug.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf

Critical Point Communications. (2022). *Critical Point Communications*. Recuperado el 2023, de <https://criticalpointcommunications.com/crisis-communication-response/#:~:text=An%20internal%20crisis%20is%20a,external%20sources%2C%20especialmente%20the%20media>.

Dezenhall, E. (2014). *Glass Jaw: A Manifesto for Defending Fragile Reputations in an Age of Instant Scandal*. New York: Twelve New York Boston.

Díaz, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.

Digravio, G. (13 de Gener de 2020). *The Brink, pioneering research from Boston University*. Recuperado el 2023, de <https://www.bu.edu/articles/2020/victorias-secret-models-thinner-trend/>

Ettinger, Z., & McDowell, E. (7 de Gener de 2021). *Business Insider*. Recuperado el 2023, de Insider: <https://www.businessinsider.com/clothing-brands-stores-youll-see-less-of-in-the-future-2020-7#>

Eric Dezenhall | *Dezenhall Resources*. (2018, junio 30). <https://dezenhall.com/personnel/eric-dezenhall/>

Faithfull, M. (s. f.). *Victoria's Secret Brand CEO Amy Hawk Departs After Just Eight Months*. Forbes. Recuperado 13 de mayo de 2023, de <https://www.forbes.com/sites/markfaithfull/2023/01/05/victorias-secret-brand-ceo-amy-hawk-departs-after-just-eight-months/>

Friedman, V. (2021, junio 26). ¿Por qué nos enamoramos de los ángeles de Victoria's Secret? *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2021/06/26/espanol/angeles-victorias-secret.html>

Gelsinger, A. S. (2021). *A Critical Analysis of the Body Positive Movement on Instagram: How Does it Really Impact*. University of Nevada, Las Vegas, Arts, Humanities, and Social Sciences > Urban Affairs > Communication Studies. Las Vegas: Spectra Undergraduate Research Journal.

Glass Jaw | Dezenhall Books. (2022, junio 9). *Dezenhall Books | Dezenhall*.
<https://dezbooks.net/books/glass-jaw/>

Hanbury, M. (15 de Març de 2018). People slammed Victoria's Secret after its marketing chief made controversial comments about transgender models, but he didn't resign. This could be why, according to former executives. *Business Insider* .

Hanbury, M. (15 de Març de 2019). People slammed Victoria's Secret after its marketing chief made controversial comments about transgender models, but he didn't resign. This could be why, according to former executives. *INSIDER* .

Hanbury, M. (15 de Març de 2019). People slammed Victoria's Secret after its marketing chief made controversial comments about transgender models, but he didn't resign. This could be why, according to former executives. *INSIDER* .

Hanbury, M., & Cain, Á. (Maig de 21 de 2020). The rise, fall, and comeback of Victoria's Secret, America's biggest lingerie retailer. (I. Inc., Ed.) *Insider Inc*.

Hanbury, M. (s. f.). *These photos of Victoria's Secret commercials over the years reveal why the store is struggling in the #MeToo era*. Business Insider.
Recuperado 31 de mayo de 2023, de
<https://www.businessinsider.com/victorias-secret-commercials-history-photos-2018-5>

Hurd, J. E. (1992). *Crisis response tools: A layered model of communication support*. Texas Tech University , Texas.

<https://www.facebook.com/140738092630206>. (s. f.). *Victoria's Secret CEO resigns after year of woke campaigns with plus-size and male models—TheBlaze*.

Recuperado 13 de mayo de 2023, de <https://www.theblaze.com/news/victoria-secret-ceo-resigns-23>

Inc, L. B. (2021, septiembre 7). *L Brands, Inc. Board Approves Separation of Victoria's Secret & Co. And Corporate Name Change to Bath & Body Works, Inc.* GlobeNewswire News Room. <https://www.globenewswire.com/en/news-release/2021/07/09/2260752/0/en/L-Brands-Inc-Board-Approves-Separation-of-Victoria-s-Secret-Co-and-Corporate-Name-Change-to-Bath-Body-Works-Inc.html>

Institute for Public Relations. (30 de Octubre de 2007). *Institute for PR*. Recuperado el 2023, de <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>

Jaekel, B. (2017). *RetailDive*. Recuperado el 2023, de [https://www.retaildive.com/ex/mobilecommercedaily/l-brands-ends-its-catalog-due-to-the-rise-of-mobile#:~:text=Catalog%20retirement,rid%20of%20the%20catalog%20altogether](https://www.retaildive.com/ex/mobilecommercedaily/l-brands-ends-its-catalog-due-to-the-rise-of-mobile#:~:text=Catalog%20retirement,rid%20of%20the%20catalog%20altogether.).

Kenton, W. (5 de Diciembre de 2022). *Reputational Risk: Definition, Causes and Example*. Recuperado el 2023, de Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/r/reputational-risk.asp>

Lautenschlaeger, M. (2021). Estas son las modelos (antes llamadas "curvy") que estan cambiando la industria de la moda. *ELLE MAGAZINE* .

Lewis, C. (25 de Juliol de 2016). *Racked*. Recuperado el 2023, de <https://www.racked.com/2016/7/25/12119174/victorias-secret-catalog-rip>

Lopez, J. (21 de Novembre de 2019). The Victoria's Secret 2019 Fashion Show Has Officially Been Canceled: Update. *Glamour* .

Mamona, S. (2023). We went to a Victoria's Secret store to pick up some bras – and this was our experience. *Glamour Magazine* .

Mastropasqua, J. (18 de Setembre de 2018). The Victoria's Secret performances make the show bigger than the Super Bowl. *Life&Style* .

Marín, F. (2009). *Comunicación de crisis*. Editorial Almuzara.

Maymone, M. B., Laughter, M., Anderson, J. B., Secemsky, E. A., & Vashi, N. A. (2020). Unattainable Standards of Beauty: Temporal Trends of Victoria's Secret Models from 1995 to 2018. *Aesthetic Surgery Journal*, 40(2), NP72-NP76. <https://doi.org/10.1093/asj/sjz271>

Mitchell, M. (2022, julio 15). *Victoria's Secret Documentary: Who is Ed Razek and What Happened to Him?* Newsweek. <https://www.newsweek.com/who-ed-razek-what-happene-resigned-today-victorias-secret-documentary-hulu-1725105>

Montaner, & Simon. (1887). *Diccionario Enciclopédico Hispanoamericano*. (Vol. 2). Barcelona.

Nachar, M. (16 de Setembre de 2015). *Coursera*. Recuperado el 17 de març de 2023, de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/crisis-management-momen-nachar/>

Phelps, N. (8 de Novembre de 2018). “We're Nobody's Third Love, We're Their First Love”—The Architects of the Victoria's Secret Fashion Show Are Still Banking on Bombshells. *Vogue* .

Ponomarenko, P. (2016). *Victoria's Secret; a case study of mantaining brand relevance*. Universidade Católica Portuguesa.

Razek, E. (10 de Novembre de 2018). *Twitter*. Recuperado el 2023, de Twitter: https://twitter.com/VictoriasSecret/status/1061106626583822338?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1061106626583822338

%7Ctwgr%5E14f7f5f64e0c13d43a2a73166722f5387124585c%7Ctwcon%5Es1_&
ref_url=https%3A%2F%2Fwww.wmagazine.com%2Fstory%2Fvicto

Razek, E. (8 de Novembre de 2018). We're Nobody's Third Love, We're Their First Love"—The Architects of the Victoria's Secret Fashion Show Are Still Banking on Bombshells. (N. Phelps, Entrevistador) Vogue.

Rella, E. (2022, agosto 25). *Victoria's Secret CEO Responds to Criticism in Unusual Way*. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/business-news/victorias-secret-ceo-responds-to-criticism-in-unusual-way/434121>

Samuely, A. (2017). Victoria's Secret unclasps selfies' in-store potential. *RETAIL DIVE* .

Sastre, A. (2014). Towards a Radical Body Positive. *Feminist Media Studies*, 14(6), 929-943. <https://doi.org/10.1080/14680777.2014.883420>

Schermer, T. (2021). *Reputational Crisis Unspun* (https://doi.org/10.1007/978-981-16-5130-4_1 ed.). Springer, Singapore.

Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, Organization and Crisis. *Annals of the International Communication Association* , 21 (1), 231-276.

Shaik, S. (31 de Juliol de 2019). Victoria's secret bombshell: Shaik says the show is over. (T. d. telegraph, Entrevistador) The daily telegraph.

Shastri, A. (5 de Setembre de 2022). *IIDE the digital school*. Recuperado el 2023, de case studies - marketing strategies: <https://iide.co/case-studies/marketing-strategy-of-victorias-secret/>

Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D., & Miclani, A. (1988). Understanding Industrial Crises. *Journal of Management Studies* , 25 (4), 285-303.

Silver-Greenberg, J., Rosman, K., Maheshwari, S., & Stewart, J. B. (2020, febrero 1). 'Angels' in Hell: The Culture of Misogyny Inside Victoria's Secret. *The New York*

Times. <https://www.nytimes.com/2020/02/01/business/victorias-secret-razek-harassment.html>

Soto Coronado, K. B. (2020). El mensaje publicitario de la campaña “The Perfect Body” de la marca Victoria’s Secret, año 2014. *Repositorio Académico USMP*. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/7304>

Spring Professional. (10 de novembre de 2021). *Spring Professional*. (S. Professional, Editor) Recuperado el 2023, de <https://blogcandidatos.springspain.com/cultura-organizacional/tipos-de-crisis-definicion-tipos-y-estrategias-de-gestion/>

Staff, F. (s. f.). *Una vida de ángel, cómo convertirse en una modelo de Victoria’s Secret*. Forbes México. Recuperado 31 de mayo de 2023, de <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/una-vida-de-angel-como-convertirse-en-una-modelo-de-victorias-secret/>

Such, L. (2 de Maig de 2021). *Rankia Comunidad Financiera y Foro de Brokers*. Recuperado el 2023, de <https://www.rankia.com/blog/bolsa-al-dia/5005148-analisis-victoria-secret-l-brands-mayor-turnaround-ano>

Tayeb, M. H., Zahra. (s. f.). *Victoria’s Secret ditched its Angels after a successful decades-long partnership. Take a closer look at how the concept was born— And why the lingerie chain thinks Angels are no longer relevant*. Business Insider. Recuperado 31 de mayo de 2023, de <https://www.businessinsider.com/victorias-secret-angels-rise-history-iconic-models-photos-2021-6>

The apartment, strategic communication. (2019). *The apartment, strategic communication*. Recuperado el 2023, de

<https://www.theapartment.es/blog/comunicacion-corporativa/crisis-reputacional-los-7-errores-mas-frecuentes/#:~:text=Entendemos%20por%20crisis%20reputacional%20cuando,se%20ha%20labrado%20durante%20a%C3%B1os.>

The New York Times. (2 de Setembre de 1993). Roy Raymond, 47; Began Victoria's Secret. *The New York Times* .

Vahos, F. C. (2018). ¿COMO GESTIONAR UNA CRISIS REPUTACIONAL? *Revista Perspectiva Empresarial*, 5(1), Article 1. <https://doi.org/10.16967/rpe.v5n1a8>

Victoria's Secret Renamed as It Prepares for Life on the Public Market. (2021, agosto 2). Yahoo News. <https://news.yahoo.com/victoria-secret-debuts-public-market-145621540.html>

Victoria's Secret: Cómo una marca líder entra en declive por no adaptarse. (s. f.-a). YouGov: What the world thinks. Recuperado 13 de mayo de 2023, de <https://es.yougov.com/news/2019/04/18/victorias-secret-como-una-marca-lider-entra-en-dec/>

VictoriasSecret. (s.f.). Reacció de la marca a la cançó Victoria's Secret de la cantant Jax. *Victoria's Secret: Efecto decisivo del probador en compras 2015*. (s. f.-b). Statista. Recuperado 5 de mayo de 2023, de <https://es.statista.com/estadisticas/563636/victoria-s-secret-clientes-que-compran-articulos-antes-o-despues-de-probarselos/>

Willian, I. J., & Gualotuña, G. (s. f.). *ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL*.

Zhang, H. (21 de Febrer de 2023). *CNN Business*. Recuperado el 2023, de CNN: <https://edition.cnn.com/2020/02/21/business/rise-and-fall-of-victorias-secret/index.html>