



Análisis de la comunicación en crisis en el sector de la moda: el caso Balenciaga Gift Shop

Analysis of crisis communication in the fashion sector: the case of Balenciaga Gift Shop

Dra. Carmen Cristófol-Rodríguez

Universidad de Málaga. España.
carcrir@uma.es

<https://orcid.org/0000-0001-9766-6500>

Gdo. Óscar González-López

Universidad de Málaga. España
oscarveelez2001@gmail.com

Gda. Nerea Cantero-Rueda

Universidad de Málaga. España
nerea.cantero01@gmail.com

*Recepción: 11/04/2024 Revisión: 18/04/2024
Aceptación: 21/11/2024 Publicación: 29/12/2024*

Resumen

La comunicación de crisis, al igual que la comunicación interna, la comunicación externa y la responsabilidad social corporativa, es uno de los pilares esenciales de la comunicación corporativa. El objetivo principal de hacer frente a las situaciones de crisis es el empleo de estrategias de comunicación para sostener la imagen y reputación de cualquier empresa. Sin embargo, el uso de Internet puede crear resistencia a los discursos corporativos de la marca y organización en su conjunto, así como generar riesgos y crisis reputacionales. Un estudio de Weber Shandwick revela que el 83% de los consumidores es más probable que confíen en una empresa con una sólida presencia en redes sociales, pero también indica que el 69% de las crisis de reputación se originan y amplifican en línea, lo que demuestra cómo la interacción en plataformas digitales puede exponer tanto la resistencia hacia los mensajes corporativos como los riesgos reputacionales. Es por ello que, los pilares fundamentales que se mencionan están influenciados constantemente por las redes sociales. El objetivo de esta investigación es analizar las estrategias y tácticas de comunicación a las que recurrió Balenciaga para paliar la situación de crisis por apologías a la pornografía infantil. Para ello, se realizó un análisis de contenido de los períodos previo, durante y post crisis. Los resultados muestran la efectividad de la respuesta rápida adaptada al usuario y las redes sociales. En conclusión, la comunicación es una herramienta importante para garantizar una buena reputación de empresa y cada vez más las redes sociales son herramientas de deconstrucción de crisis.

Abstract

Crisis communication, like internal communication, external communication and corporate social responsibility, is one of the essential pillars of corporate communication. The main objective of dealing with crisis situations is the use of communication strategies to sustain the image and reputation of any company. However, the use of the Internet can create resistance to the corporate discourses of the brand and organization as a whole, as well as generating reputational risks and crises. That is why, the fundamental pillars mentioned are constantly influenced by social networks. The objective of this research is to analyze the communication strategies and tactics used by Balenciaga to alleviate the crisis situation due to child pornography apologies. For this purpose, a content analysis of the periods before, during and after the crisis was carried out. The results show the effectiveness of the rapid response adapted to the user and social media.



In conclusion, communication is an important tool to ensure a good company reputation and social media are increasingly becoming crisis deconstruction tools.

Palabras clave: comunicación de crisis; moda; reputación de marca; Balenciaga; estrategia de comunicación; redes sociales.

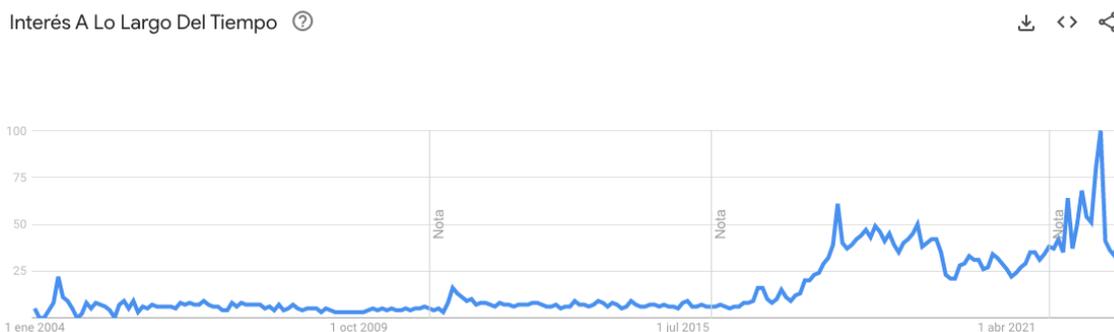
Keywords: crisis communication; fashion; brand reputation; Balenciaga; communication strategy; social media.

1. Introducción

En noviembre de 2022, la conocida marca de moda de lujo Balenciaga lanzó una campaña publicitaria que generó una gran controversia y críticas debido al uso de niños en imágenes que fueron percibidas como inapropiadas. El objetivo de esta investigación es analizar cómo Balenciaga manejó la crisis de comunicación que surgió a raíz de esta campaña y proponer recomendaciones para futuras situaciones similares, además de analizar las reacciones de los consumidores.

Balenciaga cuenta con un gran recorrido y forma parte de la historia de la moda en España. Esto puede justificarse observando la gráfica de Google Trends: la marca ha estado presente en los últimos años, pero hay un pico en diciembre de 2022, cuando se viraliza la campaña publicitaria de Balenciaga denominada Gift Shop.

Figura 1. Interés a lo largo del tiempo de Balenciaga.



Fuente: Google Trends.

Esta campaña pretendía lanzar la línea de decoración para el hogar. El problema surge cuando aparecen en las fotografías niños sujetando peluches que estaban vestidos con prendas y accesorios que se asocian al sadomasoquismo, como es el caso de bridas y correas.

Asimismo, se consideró insensible que la marca mostrase a niños en poses y situaciones inapropiadas y sugestivas. Este escándalo no tardó en viralizarse y tener máxima repercusión en las redes, acusando a Balenciaga de promover la pornografía infantil. Además, el impacto fue aún mayor cuando se descubrió que en las imágenes también aparecían vasos de alcohol, producto que estaban promocionando para esta colección de decoración.

Como resultado, la marca tuvo que enfrentarse a la reacción negativa del público y la prensa, lo que generó una crisis de comunicación, lo que conllevó un impacto significativo en la percepción de la marca por parte del público, generando desconfianza en los consumidores y daño en la reputación de la marca. De esta forma, esta situación también sirvió como una llamada de atención para la industria de la moda en cuanto a la necesidad de revisar los procesos creativos y considerar los impactos sociales y culturales de las campañas publicitarias.

2. La comunicación de crisis

El concepto de crisis cuenta con definiciones de diversos autores, como Coombs (2015) que la definió como “un evento impredecible que amenaza las expectativas importantes de las partes interesadas y que tiene el potencial de afectar de forma crítica el desempeño organizacional y producir resultados negativos”; Pauchant y Mitroff (1992) como “una situación que afecta físicamente a todo un sistema y amenaza los valores básicos y existencia”.

Marín (2009) estableció las características comunes en estas situaciones: son inevitables, suelen presentarse por sorpresa, su tratamiento debe gestionarse con urgencia, cada crisis es única, raramente dos crisis poseen las mismas causas y, llegado al caso, las mismas causas jamás desarrollarán los mismos efectos.

Existen diferentes formas de clasificar las crisis de comunicación según diversos autores y expertos en materia de situaciones de crisis (Benoit, 1997, Coombs, 2015, Dezenhall y Weber 2011):

Según Benoit (1997):

- Crisis de víctima: se considera cuando una organización es vista como la víctima de una situación o evento negativo, como un accidente o desastre natural.
- Crisis accidental: una organización es vista como responsable de una situación negativa que fue un accidente o error no intencional.
- Crisis preventiva: la organización anticipa una posible crisis y toma medidas para prevenir o minimizar su impacto.
- Crisis intencional: en este caso, la organización es vista como responsable de una situación negativa que fue intencional, como un fraude o acto delictivo.

Según Coombs (2015):

- Crisis natural: una crisis es causada por un desastre natural, como un huracán o terremoto.
- Crisis tecnológica: la crisis se debe a un fallo en sistemas o tecnología de la organización.
- Crisis de personal: una crisis es causada por el comportamiento de un miembro del personal de la organización.
- Crisis de información: la crisis es causada por información errónea o engañosa proporcionada por la organización.
- Crisis de reputación: la crisis afecta negativamente a la imagen o reputación de la organización.

Según Dezenhall y Weber (2011):

- Crisis de fracaso: la organización falla en su misión o propósito, como no cumplir con los estándares de calidad.
- Crisis de escándalo: una organización se ve involucrada en un escándalo, como fraude o corrupción.
- Crisis de malestar: los clientes o la comunidad se sienten insatisfechos con el trato recibido por la organización.
- Crisis de amenaza: la organización se ve amenazada por una situación o una huelga o manifestación.

En plena crisis organizacional los mensajes deben expresar preocupaciones acerca de la integridad; hacer todo lo que sea necesario para resolver el problema; enfatizar las fortalezas y los aspectos positivos, evitando las debilidades y los aspectos negativos, excluyendo mentiras y especulaciones; hacer caso a los rumores; querer afrontar la crisis en solitario o autorizar el acceso, sin control, a los medios de comunicación (Merino, 2016). Por tanto, la comunicación de crisis requiere el diseño de estrategias de comunicación para lograr los objetivos establecidos, lo que resulta en acciones y tácticas. Según este autor, una estrategia de comunicación de crisis debe basarse en un equilibrio entre información y persuasión, ya que necesita la verdad de la historia sin excluir el uso de mensajes llamativos, descriptivos, audaces, originales y creativos. En definitiva, esta propuesta tiene como objetivo lograr que lo que se comunique interese a los públicos objetivo a la vez que se les informa, convence y persuade.

Según Westphalen y Piñuel (1993), en los casos más comunes de comunicación de crisis se utilizan estrategias muy específicas: Estrategia del silencio, estrategia de negación, estrategia de protección, estrategia de afirmación

Según Hannington (2014) la reputación consiste en la opinión de una organización, resultado de la percepción de los grupos de interés. Un suceso que pueda terminar en una crisis pone en riesgo la imagen y la reputación de cualquier organización.

En estas situaciones de crisis que perjudican a la reputación, además de la organización afectada, tienen lugar una serie de actores y públicos principales que se encuentran involucrados:

- Actores tradicionales internos: trabajadores, departamentos o unidades de la organización.
- Actores tradicionales externos: clientes, proveedores y competidores.
- Actores no tradicionales internos: accionistas y prestatarios.
- Actores no tradicionales externos: asociaciones de consumidores, medios, instancias gubernamentales, consultores e informaciones generales. (Costa, 2004)

Los factores principales que pueden afectar en la reputación de una organización (Shandwick, 2007) son: las irregularidades financieras, el comportamiento poco ético, las brechas de seguridad y las violaciones del medio ambiente. Como se puede observar, el factor de comportamiento ético coincide con la crisis de Balenciaga que investiga. Esto se debe a que realizaron una inadecuada campaña, pues mostraron a niños en poses y situaciones inapropiadas, asociadas al sadomasoquismo.

Riel y Fombrum (2007) muestran una serie de parámetros que permiten conseguir una buena reputación: la distinción, enfoque, consistencia, integridad, autenticidad y transparencia. Por otro lado, Bosch & Cavallotti (2016) recalcan la importancia de la integridad, quienes la definen como la actuación con justicia y coherencia, orientada a fines positivos.

Una buena reputación empresarial es crucial en cualquier organización. Entre los beneficios que esto supone se encuentran: la fidelización de los clientes, retención del mejor talento humano, satisfacción de clientes internos y externos, atracción de personal calificado, incremento de los ingresos, entre otros (Diana-Jens & Rodríguez, 2015).

Entre los beneficios de una buena reputación empresarial se encuentran: fidelización de los clientes, satisfacción tanto de clientes internos como externos, interés de personal calificado e incremento de ingresos, entre otros (Diana-Jens & Rodríguez, 2015).

2.1. El papel de las redes sociales y comunicación de crisis

Según Losada (2012) las redes sociales cuentan con una serie de ventajas estratégicas cuando una organización se encuentra ante una situación de crisis y tiene que actuar para afrontarla: la gran velocidad en la comunicación, difusión y actualización de contenidos por parte de la organización hacia su público de interés. Asimismo, también permite la inclusión de recursos audiovisuales para que la información que se pretende transmitir sea más cercana; no tienen lugar ningún tipo de intermediarios, por lo que el contenido de la organización no se puede ver afectado o alterado por agentes sociales; retroalimentación con sus interlocutores, debido a que estos se encuentran involucrados en lo que ha provocado esta situación de crisis.

Por ello, si tiene lugar una crisis, es muy importante tener establecido previamente una imagen y reputación positiva, ya que será la mejor protección para soportar la crisis debido a que los públicos creen y confían plenamente en la organización (Enrique, 2023).

A pesar de contar con estas ventajas, toda crisis de comunicación en redes sociales pasa por cuatro fases (Godoy Martín, 2022): 1. periodo inicial de shock: la organización se queda shockeada. Depende de cada organización dure más o menos. Dicho tiempo es clave para saber que va a suceder en la siguiente fase; 2. periodo de retraimiento defensivo: se moviliza la organización para imponer un estado de control destinado a reducir la amenaza; 3. periodo de reconocimiento: se reconoce a sí misma que son los culpables. La organización se compromete en un periodo de examen y confrontación personal. Se buscan nuevas vías y un mejor entendimiento: proceso de adaptación y cambio: representa la recuperación, con clima de apoyo interno. Se asumen las responsabilidades a través de la comunicación interna.

Sin embargo, no todas las organizaciones tienen por qué salir dañadas después de una crisis, pues hay casos donde este suceso se transforma en una oportunidad, avance y reforzamiento ante los públicos de dicha organización (Enrique, 2023).

2.2. Contextualización del caso: situación de crisis estudiada

El 16 de noviembre de 2022, la marca de moda de lujo Balenciaga expone su nueva colección navideña mediante la campaña titulada “Balenciaga Gift Shop”, enfocada en accesorios para el hogar.

Figura 2. Imagen campaña “Balenciaga Gift Shop”.

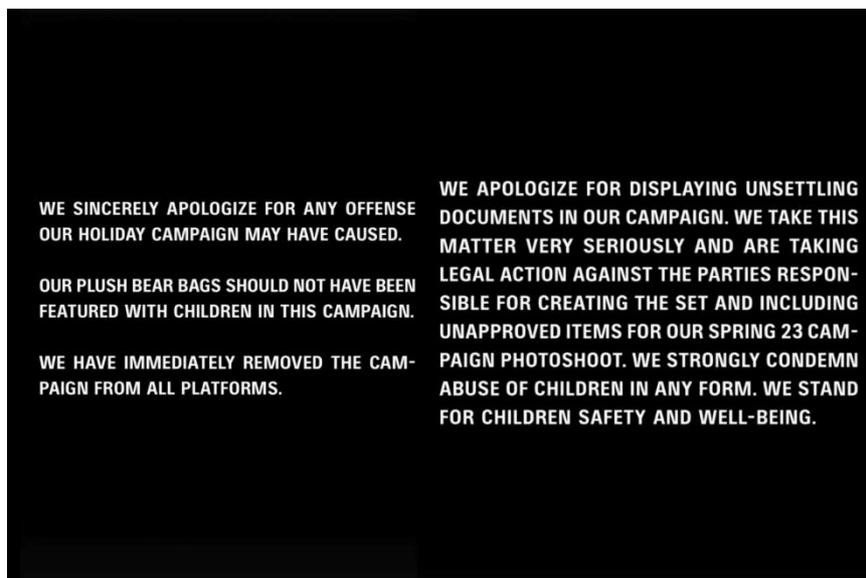


Fuente: Perfil de Instagram de Balenciaga.

Dicha campaña estuvo protagonizada por niños y niñas y fotografiada por Gabriele Galimberti. Se esperaba que fuese otra de las muchas campañas exitosas que lanzaba la marca, pero no fue el caso. Pocos días después de su lanzamiento, el público comenzó a criticar muy negativamente la campaña, pues consideraron inadecuado que se encontraran accesorios y prendas asociados al sadomasoquismo, tales como bridas y correas. Los bolsos que sostienen los niños ya fueron presentados y vistos en el desfile de primavera-verano en París, pero mezclar referentes sociales, niños y moda, definitivamente no funcionó. Por consiguiente, el fotógrafo, se defendió explicando que él tan solo estaba haciendo su trabajo, iluminando la escena y tomando las fotografías, por lo que no tuvo nada que ver con los objetos inadecuados y modelos infantiles que aparecían. Sin embargo, esto no fue suficiente, pues se le acusó de pedófilo e incluso recibió amenazas de muerte. Asimismo, una de sus exposiciones fue cancelada y la venta de las fotografías que realizaba también se vio gravemente afectada (Sánchez, 2022; Carcedo, 2022; Vogue, 2023).

Por otro lado, debido a toda la polémica que estaba teniendo lugar, la marca eliminó la campaña expuesta en todas sus redes sociales, además de reconocer el error cometido y asumir todas las responsabilidades (Carcedo, 2022). De esta forma, se publicaron las siguientes imágenes:

Figura 3. Imagen de reconocimiento del error de la campaña.



Fuente: Highxtar.

A pesar de pedir disculpas y mostrar sinceridad en todo momento después de lo sucedido, el daño ya estaba hecho. Grandes celebrities como Kim Kardashian, Bella Hadid o Nicole Kidman, no querían que se les asociara con la marca y se dañara su reputación, por lo que cortaron la relación que tenían con la marca (Sánchez, 2022).

Ante esta situación, y para evitar futuras crisis, Gvasalia, director creativo de la marca, indicaba que antes de publicar imágenes en redes sociales establecerían severas normas de comprobación, validando si es apta para mostrarla al público o no. Asimismo, indicaba que realizaría un cambio en su forma de trabajar, cuestionando todo, dejando a un lado su parte más instintiva y provocadora. De esta forma, todo lo que a futuro publicase, tendría un aspecto más serio y maduro, volviendo así a las raíces de Balenciaga como moda de gran calidad y dejando a un lado posibles polémicas que podrían afectar de nuevo a esta marca de lujo (Vogue, 2023).

Además, para limpiar su imagen, Balenciaga se asocia a la ONG National Children's Alliance (NCA) que ayuda a niños a superar traumas psicológicos (Vogue, 2023).

3. Objetivos

El objetivo principal de esta investigación es ~~investigar~~ analizar la actuación de la marca de moda de lujo Balenciaga ante la situación de crisis de su campaña Gift Shop, en la red social Instagram.

Planteamos tres objetivos específicos

Objetivo 1. Analizar el comportamiento del perfil de Instagram de Balenciaga antes, durante y después de la situación de crisis.

Objetivo 2. Conocer tácticas y estrategias efectivas que deben utilizar las marcas de moda de lujo en un plan de crisis.

Objetivo 3. Identificar la percepción de los usuarios en relación a la imagen de Balenciaga tras esta crisis.

4. Metodología

Para llevar a cabo la presente investigación se hará uso de un diseño de estudio no experimental descriptivo. Su elección se debe a que permite recabar un gran número de datos de forma cuantitativa y cualitativa. Todo ello con el fin de conocer las percepciones y opiniones de los usuarios sobre la campaña Gift Shop, así como profundizar sobre el análisis en cuestión mediante diferentes puntos de vista.

Se trata de un estudio descriptivo, por lo que las respuestas no llegarán a ser precisas, así como los resultados pueden variar (Creswell, 2012). Por otro lado, la metodología cualitativa se guía por áreas o temas significativos de la investigación. Los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos (Hernández, 2011).

Se llevará a cabo una triangulación metodológica compuesta por tres técnicas: análisis de contenido para alcanzar el primer objetivo específico, entrevista en profundidad para lograr el segundo objetivo específico y la encuesta para el tercero.

El análisis de contenido, es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a diferentes contextos (Krippendorff, 1990), y que proporciona una descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido, además de ser fiable (López, 2002).

Para llevar a cabo esta técnica, tuvo lugar un análisis de las imágenes publicadas por Balenciaga en la red social de Instagram antes, durante y después de la crisis. De cada fase se analizarán seis imágenes escogidas aleatoriamente. Las variables de análisis de cada imagen fueron:

Figura 4.

ELEMENTOS VISUALES	ANÁLISIS	OPCIONES DE CLASIFICACIÓN
ENCUADRE	¿Qué elementos están presentes en la fotografía y cómo están dispuestos en el marco? ¿Cómo se relacionan los elementos dentro del encuadre?	- Plano general - Plano medio - Primer plano - Plano detalle - Plano entero - Plano americano

COMPOSICIÓN	¿Cómo se organizan los elementos visuales en la fotografía? ¿Cuáles son los patrones, las simetrías, las asimetrías y las formas presentes?	<ul style="list-style-type: none"> - Simetría - Equilibrio - Armonía - Ritmo - Contraste - Repetición
PERSPECTIVA	¿Cómo se presenta el espacio en la fotografía? ¿Qué efecto crea el punto de vista y la profundidad de campo?	<ul style="list-style-type: none"> - Vista frontal - Vista lateral - Vista cenital - Vista picada - Vista contrapicada - Profundidad de campo
TONO	¿Cómo se presentan los valores de luz y sombra en la fotografía? ¿Qué efectos crean los contrastes y las sombras?	<ul style="list-style-type: none"> - Alto contraste - Bajo contraste - Sombras profundas - Sombras suaves
COLOR	¿Qué colores están presentes en la fotografía? ¿Cómo interactúan entre sí y con los demás elementos visuales?	<ul style="list-style-type: none"> - Colorido brillante - Oscuro colorido - Tonalidades cálidas - Tonalidades frías - Saturación - Contraste
TEXTURA	¿Qué texturas están presentes en la fotografía? ¿Cómo interactúan con otros elementos visuales?	<ul style="list-style-type: none"> - Texturas suaves - Texturas ásperas - Texturas orgánicas - Texturas artificiales

Fuente: Klaus Krippendorf (1990)

La entrevista en profundidad es una técnica de recopilación de información de calidad de forma directa (Cabero y Llorente, 2013), siendo un intercambio verbal, de carácter privado y cordial (Nahoum, 1961). Además, la entrevista en profundidad a expertos es esencial, ya que suele ser utilizada para fines como estudios exploratorios y cualitativos (Hernández et al., 2014).

El entrevistado es el experto creativo y publicista, Javier Íñiguez de Onzoño, CEO y cofundador de la agencia independiente Officer & Gentleman, que cuenta con una amplia experiencia en el sector publicitario; Marta Díaz Such, experta en marketing y comunicación en el sector de la moda y el lujo y Araceli Mateos, Manager fashion Designer en Harper and Neyer

Dentro de las preguntas que se le realizaron se tratan variables como su opinión sobre la campaña Gift Shop, experiencias propias en este sector, comunicación en situaciones de crisis, reputación e imagen de marca y estrategias de comunicación, entre otras.

Figura 5. Preguntas aplicadas en la entrevista

¿Quién es XXX? Cuéntanos de forma breve acerca de su persona y su experiencia laboral en el sector de la moda.
¿Conoce la polémica que se generó con la campaña Gift Shop de Balenciaga el pasado 16 de noviembre de 2022? ¿Qué opina sobre este caso de comunicación de crisis de la marca de lujo tras las acusaciones de pornografía infantil?
¿Cuál cree que fue el impacto de la crisis en la reputación e imagen de marca de Balenciaga? Balenciaga reconoció su error acerca de lo acontecido y optó por mostrar el problema públicamente. ¿Cree que fue la estrategia más adecuada para resolver la crisis? ¿O hubiera sido más eficaz otra forma de actuación?
¿Cómo considera que se gestionó, desde su punto de vista, la comunicación en los diferentes canales y plataformas de la marca, incluyendo redes sociales, sitio web y medios de comunicación tradicionales?
¿Cuál cree que fue el impacto que tuvo la crisis en los seguidores de la marca? Si usted se encontrara en una situación de crisis similar a la de este caso, ¿qué implementaría para recuperar la confianza de su público?
Por otro lado, ¿cómo piensa que los portavoces de la marca deben abordar las preocupaciones internas en plena crisis de comunicación de la propia empresa en estos casos?
¿Qué otro caso de crisis de comunicación de marcas del sector de moda de lujo podría destacarnos por su relevancia? ¿Podría contarnos un poco de qué se trató?
En su trayectoria laboral hasta el momento, ¿ha gestionado o ha estado presente en primera persona en una situación de crisis? Si es así, ¿de qué manera se afrontó?

Fuente: Elaboración propia.

Por último, la encuesta recaba información y elabora datos de forma rápida y eficaz, además de evaluar y permitir una gran variedad de personas a las que se podrán consultar (Casas et al., 2003; García, 2003). Asimismo, para que una encuesta sea correcta es conveniente localizar los posibles antecedentes, informes con diferentes resultados y cuestionarios utilizados (Graso, 2006).

Esta encuesta fue realizada a sujetos afines a la marca, de entre 18 y 55 años y usuarias de Instagram. La encuesta, elaborada mediante Google Forms, y difundida a través de WhatsApp, Telegram, Instagram, Facebook y Twitter, contenía un texto de presentación, unas preguntas sociodemográficas y posteriormente, se introdujeron cuatro imágenes indicando lo siguiente: "Fotografías polémicas de la campaña publicitaria retirada de Balenciaga Gift Shop."

En este caso, la muestra estuvo formada por usuarios que declararon conocer la marca Balenciaga. Asimismo, debido a que podría haber individuos que conocieran a esta marca de lujo, pero no fuesen conscientes de la existencia de la crisis de la campaña Gift Shop. Se proporcionó el enlace de un vídeo de Tik Tok de un minuto y cuarenta y cuatro segundos, resumiendo todo lo sucedido (https://www.tiktok.com/@inside_studios/video/7170325861734812933?r=1&t=8qccBiM0jBZ). De esta forma, todo aquel que procediera a realizar la encuesta podría responder a un gran número de preguntas.

Dentro de la encuesta se tratan variables como el conocimiento que tienen los usuarios de la campaña Gift Shop, opinión sobre ella, si se compartió, si fue una estrategia de marketing y si conocen otros casos de crisis de marcas de lujo.

Las preguntas fueron tanto abiertas, como cerradas, debido a que se buscaba obtener una mayor riqueza de detalle en las contestaciones, así como información exacta acerca del interés del público al que nos vamos a dirigir.

Figura 6. Encuesta aplicada

Comunicación de Crisis en la Moda de Lujo: Caso Balenciaga Gift Shop  	
¡Gracias por tu interés en participar en esta encuesta acerca de la investigación de nuestro Trabajo de Fin de Grado sobre la Comunicación de Crisis en la Moda de Lujo!  	
En este cuestionario, nos centraremos en el caso de la campaña publicitaria Balenciaga Gift Shop que desembocó en una crisis de imagen de la marca por graves acusaciones por apologías a la pornografía infantil. Tu opinión sincera es muy valiosa para nosotros, nos ayudará a entender mejor el impacto que conlleva este tipo de situaciones de crisis en las empresas del sector, así como también, la forma en la que las marcas de moda de lujo manejan situaciones difíciles en niveles de comunicación.	
1. Edad	
2. ¿Cómo te identificas?	
Hombre	
Mujer	
Binario	
No binario	
Prefiero no decirlo	
3. ¿Por cuál de las siguientes marcas DE LUJO tienes preferencia?	
Louis Vuitton	
Balenciaga	
Givenchy	
Dior	
Otra...	
4. ¿Conocías la polémica que causó la campaña publicitaria de Balenciaga "Gift Shop"?	
Sí	
No	
5. En tu opinión, ¿se ha exagerado la situación o te parece inapropiada por naturaleza?	
Se ha exagerado la situación, se ha descontextualizado en relación a lo que Balenciaga quería transmitir	
Considero que se trata de un contenido inapropiado para una campaña publicitaria	
6. ¿Esta crisis de comunicación ha afectado a tu percepción de la marca frente a otras marcas de moda de lujo?	
Sí	
No	
7. ¿Crees que la polémica generada por la campaña publicitaria de Balenciaga Gift Shop afectará las ventas de la marca a largo plazo?	
Sí	
No	

8. ¿Compartiste opinión sobre la campaña publicitaria de Balenciaga Gift Shop en redes sociales u otras plataformas en línea?
Sí
No
Si respondiste SÍ a la anterior pregunta, ¿en qué red social manifestaste tu opinión?
Instagram
Twitter
Facebook
TikTok
Otra...
9. ¿Crees que la campaña publicitaria de Balenciaga "Gift Shop" se ha considerado una estrategia de marketing efectiva?
Sí. Han conseguido un impacto mediático, es decir, "que se hable de ellos"
No. En mi opinión, los valores de una marca priman ante estrategias de notoriedad
10. ¿Eres conocedor de las disculpas públicas de Balenciaga que realizó a través de los medios para abordar la polémica generada por la campaña?
Sí
No
11. ¿Crees que la situación de crisis ha llevado a la marca a ofrecer una disculpa forzada al público para prevenir grandes pérdidas económicas?
Sí
No, considero que en la disculpa y manejo de la situación se identifica un arrepentimiento sincero por parte de Balenciaga
12. ¿Recuerdas otra marca de moda de lujo que se haya enfrentado a una crisis de comunicación?
Sí
No
Si respondiste SÍ a la anterior pregunta, coméntanos qué marca(s) de moda de lujo. Danos una breve descripción el motivo que causó la crisis.

Fuente: Elaboración propia.

5. Resultados

5.1. Análisis de contenido

Para llevar a cabo este análisis de contenido se procedió a analizar las imágenes del perfil de Instagram de Balenciaga, antes, durante y después de la crisis de la campaña Gift Shop, investigando cómo han evolucionado los contenidos.

Las imágenes analizadas fueron extraídas de su perfil de Instagram:



Figura 7. Imágenes analizadas.

IMÁGENES	FECHA DE PUBLICACIÓN	ENCUADRE	COMPOSICIÓN	PERSPECTIVA	TONO	COLOR	TEXTURA
FASE PRECRISIS							
	29/06/2015	Plano americano	Equilibrio	Normal	Alto Contraste / Sombras Profundas	Tonalidades frías / Oscuro Brillante	Artificial
	31/07/2016	Plano entero	Contraste	Normal	Alto Contraste / Sombras Profundas	Tonalidades cálidas / Colorido Brillante	Artificial
	25/09/2017	Plano general	Contraste	Normal	Alto Contraste / Sombras Profundas	Tonalidades cálidas / Colorido Brillante	Artificial
	08/08/2022	Plano medio	Simetría	Normal	Alto Contraste / Sombras Profundas	Tonalidades cálidas / Oscuro Brillante	Suave
	31/08/2022	Plano general	Simetría	Normal	Bajo Contraste / Sombras Suaves	Tonalidades frías / Colorido Brillante	Orgánica
	02/11/2022	Plano medio	Equilibrio	Picado	Alto Contraste / Sombras Profundas	Tonalidades cálidas / Oscuro Brillante	Artificial
FASE CRISIS							
	03/11/2022	Plano detalle	Equilibrio	Cenital	Bajo Contraste / Sombras Suaves	Tonalidades cálidas / Oscuro Brillante	Artificial
	16/11/2022	Plano general	Contraste	Picado	Bajo Contraste / Sombras Suaves	Tonalidades frías / Colorido Brillante	Suave
	16/11/2022	Plano general	Contraste	Picado	Bajo Contraste / Sombras Suaves	Tonalidades frías / Colorido Brillante	Áspera
	16/11/2022	Plano general	Contraste	Picado	Bajo Contraste / Sombras Suaves	Tonalidades frías / Colorido Brillante	Suave
	16/11/2022	Plano general	Contraste	Picado	Bajo Contraste / Sombras Suaves	Tonalidades frías / Colorido Brillante	Suave
	23/11/2022	Plano general	Simetría	Normal	Alto Contraste / Sombras Profundas	Tonalidades frías / Oscuro Brillante	Artificial
FASE POST CRISIS							
	30/01/2023	Plano general	Equilibrio	Normal	Bajo Contraste / Sombras Suaves	Tonalidades frías / Colorido Brillante	Artificial
	09/02/2023	Plano general	Simetría	Normal	Bajo Contraste / Sombras Suaves	Tonalidades frías / Colorido Brillante	Artificial
	06/03/2023	Plano general	Simetría	Normal	Bajo Contraste / Sombras Suaves	Tonalidades cálidas / Oscuro Brillante	Artificial
	06/04/2023	Plano general	Equilibrio	Normal	Alto Contraste / Sombras Profundas	Tonalidades frías / Oscuro Brillante	Artificial
	13/04/2023	Plano general	Equilibrio	Normal	Bajo Contraste / Sombras Suaves	Tonalidades frías / Oscuro Brillante	Suave
	04/05/2023	Plano general	Equilibrio	Normal	Alto Contraste / Sombras Profundas	Tonalidades cálidas / Colorido Brillante	Suave

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, tras el análisis de las imágenes en cada fase se obtuvieron los siguientes resultados principales:

- Pre-crisis (análisis de las imágenes que la marca de lujo subía a Instagram antes de la crisis). Tras llevar a cabo el análisis de las imágenes de esta primera fase se observa que los encuadres predominantes fueron el plano general y el plano medio. La composición en las imágenes estaba igualada de equilibrio, contraste y simetría. La perspectiva era normal en todas las imágenes, excepto en la última publicada el 2/11/2022, que cuenta con picado. En cuanto al tono, lo más utilizado por Balenciaga en esta fase fue sin duda el alto contraste y sombras profundas. Por otro lado, los colores principales fueron las tonalidades cálidas, acompañado de colorido brillante y oscuro brillante. Por último, la textura que se hizo uso en cuatro ocasiones fue la artificial, seguida de la suave y orgánica en las otras dos imágenes.
- Durante la crisis (análisis de las imágenes que Balenciaga subió durante la crisis). En el caso de esta segunda fase, el encuadre principal fue el plano general, a excepción de un plano detalle de la imagen publicada el 3/11/2022. La composición predominante fue el contraste en cuatro imágenes, seguida del equilibrio y la simetría. En cuanto a la perspectiva destaca el picado, aunque se observan imágenes que contienen normal y cenital. El tono en esta fase contaba claramente con bajo contraste y sombras suaves, excepto la imagen donde la marca pide disculpas, donde se observa alto contraste y sombras profundas. Por otro lado, el color se encuentra protagonizado por tonalidades frías y colorido brillante, aunque se observa en una ocasión tonalidades cálidas, así como oscuro brillante en dos imágenes. Por último, la textura principal es suave, sin embargo, tienen lugar también artificiales y ásperas.
- Post-crisis (análisis de las imágenes después de la crisis). En esta última fase, el encuadre que se observa en todas sus imágenes es el plano general. La composición principal es el equilibrio en cuatro ocasiones, seguido de la simetría en las dos restantes. En el caso de perspectiva, hace uso de la normal en las seis imágenes, haciendo pleno de nuevo como sucedió en el caso del encuadre. El tono en esta fase después de la crisis es mayormente de bajo contraste y sombras suaves, aunque se observan también un par de imágenes que poseen alto contraste y sombras profundas.

En cuanto al color, lo que más predomina son las tonalidades frías junto con colorido brillante y oscuro brillante, sin embargo, también tienen lugar dos imágenes que cuentan con tonalidades cálidas. Para finalizar, destacan las texturas artificiales, pero también se pueden observar suaves, aunque en menor medida.

Tras el análisis de estas tres fases, se observa que el encuadre que usa la marca no ha cambiado en ninguna de dichas fases, siendo el principal el plano general. En el caso de la composición, siempre ha estado presente el equilibrio, el contraste y la simetría, aunque en cada fase han predominado unos más que otros, observando que en la primera estaban igualados, en la segunda se encontraba mayormente el contraste y en la última el equilibrio. En cuanto a la perspectiva, tienen lugar la normal, picado y cenital, observando que la normal es la que más destaca en la primera y tercera fase, mientras que en la segunda predomina el picado. El tono en estas fases es de alto contraste y sombras profundas, así como de bajo contraste y sombras suaves. Sin embargo, en la fase de crisis y post-crisis se hizo más uso de bajo contraste y sombras suaves, a diferencia de en la fase pre-crisis, donde predomina más el alto contraste y sombras profundas. Por otro lado, en el color se observan tonalidades frías y cálidas, así como colorido brillante y oscuro brillante, aunque como en el caso anterior, vuelven a coincidir las dos últimas fases con mayores tonalidades frías y colorido brillante y oscuro brillante, a diferencia de la primera fase, donde tiene lugar tonalidades cálidas, acompañado de

colorido brillante y oscuro brillante. Por último, en cuanto a la textura en las imágenes seleccionadas, la primera y la última fase coinciden con las artificiales, y aunque en la segunda fase se observa esta textura también, la que más predomina es la suave. Asimismo, las texturas orgánicas y ásperas también tienen lugar, pero en menor medida, observando la orgánica en la primera fase y la áspera en la segunda.

5.2. Entrevista en profundidad

Con respecto a las preguntas que se hizo a los expertos, sus respuestas fueron:

1. ¿Conoce la polémica que se generó con la campaña Gift Shop de Balenciaga el pasado 16 de noviembre de 2022?

Los tres expertos conocían la polémica de la campaña "Gift Shop" de Balenciaga, que fue ampliamente discutida. La campaña utilizó imágenes de niños sosteniendo osos de peluche vestidos con accesorios de estilo BDSM, lo cual fue criticado por muchos sectores del público debido a su naturaleza inadecuada. Esta situación generó una crisis de comunicación y un fuerte rechazo en redes sociales, donde se acusó a la marca de cruzar límites éticos.

2. ¿Qué opina sobre este caso de comunicación de crisis de la marca de lujo tras las acusaciones de pornografía infantil?

Consideran que Balenciaga falló al manejar inicialmente las críticas. La respuesta de la marca fue lenta y vacilante, lo que intensificó las acusaciones de insensibilidad y negligencia. Aunque algunos expertos, como Javier Íñigo, argumentan que no hubo contenido sexual explícito, el problema fue el uso de menores en una campaña con temáticas controvertidas, lo que creó confusión y un fuerte malestar entre el público. Marta Díaz Such también destaca que la falta de una reacción inmediata por parte de Balenciaga agravó la crisis. Araceli Mateos opina que quisieron "escandalizar", pero no vieron la campaña con la óptica con la que se les juzgo. Desde su punto de vista se exageró cuando sus colaboradores se hicieron más eco, con sus testimonios en redes sociales.

3. ¿Cuál cree que fue el impacto de la crisis en la reputación e imagen de marca de Balenciaga?

El impacto en la reputación de Balenciaga fue considerable. Como señala Javier Íñigo, el rechazo fue instantáneo, afectando la percepción del público sobre la marca. Esto incluyó una ola de cancelaciones y críticas en redes sociales, y aunque la moda de lujo a menudo se caracteriza por la disrupción, en este caso, el uso de menores exacerbó el problema. Para Marta Díaz, la crisis afectó especialmente a los consumidores jóvenes que valoran la transparencia y los valores éticos, resultando en una pérdida de confianza.

4. Balenciaga reconoció su error públicamente. ¿Cree que fue la estrategia más adecuada para resolver la crisis? ¿O hubiera sido más eficaz otra forma de actuación?

Reconocer el error públicamente era una acción necesaria, pero la forma en que se gestionó pudo haber sido más efectiva. Según Marta Díaz, la marca tardó en asumir la responsabilidad, lo que permitió que las críticas crecieran. Una respuesta más rápida y contundente desde el principio, con disculpas claras y un plan de acción para evitar errores futuros, habría sido más efectiva. Javier Íñigo también menciona que ser consecuente con los actos es clave en una sociedad donde la cultura de la cancelación está muy presente. Para Araceli Mateos está muy claro que la forma última de actuar de Balenciaga ha sido la polémica, tanto en producto como en imagen, y desde ese punto de vista lo consiguieron

5. ¿Cómo considera que se gestionó, la comunicación en los diferentes canales y plataformas de la marca?

La gestión de la comunicación fue insuficiente, especialmente en redes sociales. Como indica Marta Díaz, las plataformas digitales requieren respuestas inmediatas y Balenciaga no reaccionó con la rapidez esperada. Hubo un desfase entre la gravedad de las acusaciones y la respuesta oficial, lo que permitió que los rumores y la especulación dominaran la narrativa inicial. Si bien se publicaron comunicados después, la falta de una respuesta oportuna agravó la percepción negativa entre los seguidores.

6. ¿Cuál cree que fue el impacto que tuvo la crisis en los seguidores de la marca?

El impacto fue especialmente negativo entre los seguidores jóvenes, como menciona Marta Díaz. Muchos de ellos valoran la transparencia y los valores éticos, por lo que se sintieron decepcionados y algunos incluso boicotearon temporalmente a la marca. La pérdida de confianza es difícil de recuperar en el sector del lujo, y la crisis dejó una marca duradera en la relación entre Balenciaga y su base de consumidores.

7. Si se encontrara en una situación de crisis similar, ¿qué implementaría para recuperar la confianza del público?

Los tres expertos coinciden en utilizar una estrategia de transparencia total. Esto incluiría disculpas públicas inmediatas y un plan de acción para corregir los errores y prevenir situaciones similares en el futuro. Sería esencial designar a portavoces confiables para gestionar la narrativa y trabajar en recuperar la confianza a largo plazo. También propondrían una auditoría interna para demostrar el compromiso con la ética y la responsabilidad social, tal como mencionan los expertos.

8. ¿Cómo deben los portavoces de la marca abordar las preocupaciones internas en plena crisis?

En una crisis de comunicación, los portavoces deben abordar las preocupaciones internas de forma clara y honesta, como destaca Marta Díaz. Es vital que empleados y colaboradores estén alineados con el mensaje oficial de la empresa y que reciban información precisa y oportuna. El equipo interno es fundamental para transmitir coherencia y confianza tanto hacia el público externo como dentro de la organización. Para Mateos la única forma es hacer un plan de acción con expertos en Crisis y actuar en consecuencia.

9. ¿Qué otro caso de crisis de comunicación en marcas de lujo destaca por su relevancia?

Un caso relevante es la crisis de Dolce & Gabbana en 2018, cuando la marca fue acusada de racismo tras publicar videos que representaban a una modelo china de manera estereotipada. La campaña provocó indignación en China, y la gestión de la crisis fue pésima, ya que los cofundadores inicialmente minimizaron las críticas. Esto afectó significativamente su imagen y las ventas en el mercado chino, lo que demuestra la importancia de una respuesta rápida y culturalmente sensible. Otros casos que comentan los expertos han sido la campaña de moda de Benetton sobre el sida, o la de No-lita de Oliviero Toscani, donde se jugaba con la anorexia. Actualmente la última campaña de Harper, (<https://youtu.be/-9QLI-KNTFU?si=k-SxxOiZiQV36ASF>), también ha generado polémica, pero les ha venido bien y ha sido muy positiva su respuesta generando las ventas que querían.

10. En su trayectoria laboral, ¿ha gestionado o estado presente en una crisis? ¿Cómo se afrontó?

Según los expertos, han estado involucrados en crisis que requerían retirar campañas polémicas, como en el caso de Pornhub. La experiencia demuestra que, en situaciones donde se busca la controversia deliberada, es difícil revertir el impacto una vez que la

campana ya ha salido. Sin embargo, la clave es planificar con antelación y asumir las consecuencias con claridad.

5.3. Encuesta

La encuesta fue distribuida entre más de 300 contactos, pero únicamente se recibieron 119 respuestas válidas. El perfil de los encuestados fueron personas conocedoras de la marca de lujo Balenciaga y que sabían de la existencia de la campaña Gift Shop, así como a aquellos que reconocían a la marca, pero no eran conscientes de la polémica ocurrida. En el formulario distribuido había un enlace a un vídeo de TikTok que resumía lo sucedido por lo que todos los participantes pudieron responder a las preguntas.

La mayoría de los encuestados tenían la edad de 22 años, seguido de los que tenían 21 y 24. De este hecho se puede observar que las personas pertenecientes a la generación Z muestran un mayor grado de interés hacia el mundo de la moda de lujo y todo lo relacionado con ella. Por otro lado, la mayoría de las personas que realizaron la encuesta se definen como mujeres, exactamente el 76,5%, siendo el resto hombres, con un 22,7% y una persona que se identifica como no binaria, representando el 0,8% de la muestra. Por consiguiente, se puede deducir a raíz de este hecho, que son las mujeres las que más se interesan y están al día de las noticias sobre este sector.

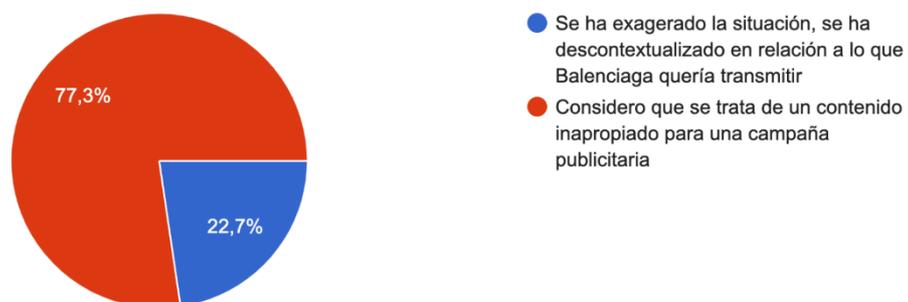
En relación a las marcas de lujo favoritas de los encuestados, para casi la mitad de la muestra es Dior, con un 42,9%, seguida por Louis Vuitton, con un 18,5%, Balenciaga, que representa el 9,2%, y por último Givenchy con solo un 2,5%.

De estos datos se puede extraer que las personas que realizaron la encuesta muestran una mayor fidelidad a otras marcas de lujo, en comparación con Balenciaga, que es la que centra el estudio de esta investigación. Por otro lado, también se debe hacer hincapié en las respuestas restantes proporcionadas en el apartado "otra". En este apartado de respuesta libre la que más veces se repite es "ninguna", con un total de 16 respuestas, siendo este el número de personas que no están interesadas en marcas de lujo y prefieren marcas más cotidianas y relacionadas con su día a día, o simplemente no dan prioridad a estas marcas de coste más elevado y prefieren gastar su dinero en otro tipo de cosas. Asimismo, no todas las respuestas fueron como la anterior, pues el resto de encuestados contestaron con su marca de lujo favorita. Se observa la marca Prada, con un 1,7%, y otras marcas que representaron el 0,8% cada una como pueden ser Miu Miu, Dolce Gabbana, Jacquemus, Vivienne Westwood, Schiaparelli, Yves Saint Laurent y Gucci.

Figura 9.

5. En tu opinión, ¿se ha exagerado la situación o te parece inapropiada por naturaleza?

119 respuestas

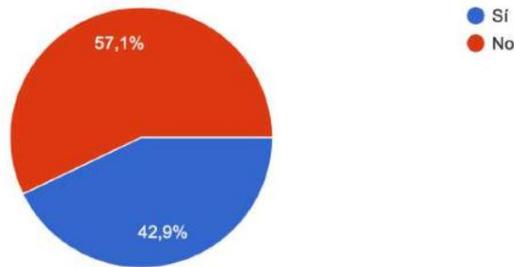


Fuente: Elaboración propia.

Adentrándonos en lo que se está investigando de la campaña Gift Shop, se preguntó si eran conocedores de la polémica acontecida por dicha campaña antes de que se le proporcionara el enlace al vídeo de Tik Tok, siendo el 42,9% conscientes de la misma y el 57,1% no.

Figura 10.

4. ¿Conocías la polémica que causó la campaña publicitaria de Balenciaga "Gift S"
119 respuestas



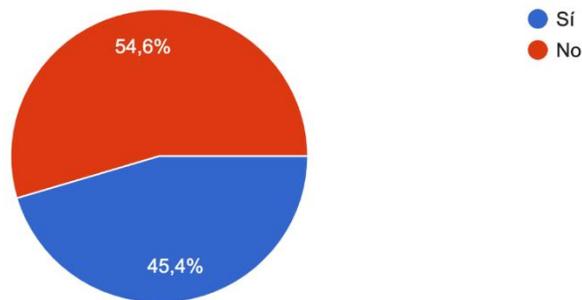
Fuente: Elaboración propia.

De estos datos se puede concluir que la crisis no tuvo un gran impacto en la sociedad, pues de lo contrario todos la conocerían. Por otro lado, una vez visto el vídeo la gran mayoría de individuos, el 77,3%, consideraron que el contenido de la campaña, así como sus trasfondos, eran inapropiados para ser expuestos de manera pública.

Figura 11.

7. ¿Crees que la polémica generada por la campaña publicitaria de Balenciaga Gift Shop afectará las ventas de la marca a largo plazo?

119 respuestas



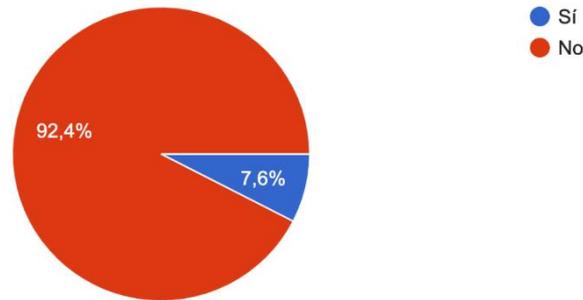
Fuente: Elaboración propia.

Esta campaña de publicidad ha podido llegar a hacer daño a la imagen de Balenciaga, ya que, siguiendo los datos de la encuesta llevada a cabo, un poco más de la mitad de las respuestas, el 53,8%, mostraban que su percepción de la marca había empeorado con respecto a otras marcas de lujo. Por el contrario, y a pesar de estos datos, las expectativas de ventas de la marca a largo plazo no se ven mermadas por esta crisis si se tiene en cuenta las respuestas de la encuesta, en la que un 54,6% de los individuos piensan de esta manera.

Figura 12.

8. ¿Compartiste opinión sobre la campaña publicitaria de Balenciaga Gift Shop en redes sociales u otras plataformas en línea?

119 respuestas



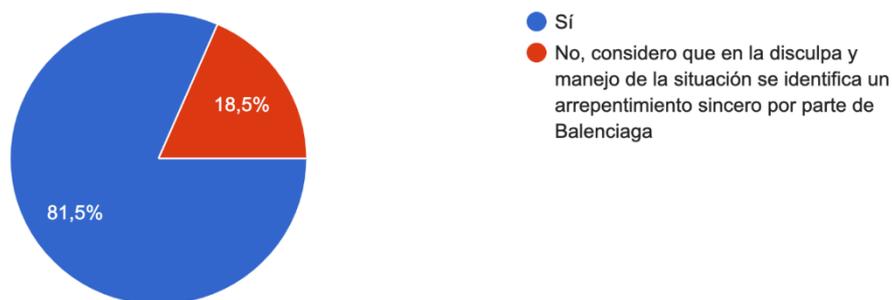
Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con la repercusión de la campaña en las redes sociales, y teniendo en cuenta que menos de la mitad de los usuarios que han realizado la encuesta la conocían de antemano, son todavía menos los que han expresado su opinión sobre la misma mediante alguno de sus perfiles en las redes sociales. Concretamente, tan solo el 7,6% compartió su punto de vista y para ello usaron casi la mitad Twitter, un 45,5%, seguido de Instagram, un 36,4%, y Facebook y Tik Tok con un 18,2% cada una. Por otro lado, el 58% de las personas encuestadas consideran que esta crisis fue una estrategia de marketing efectiva para Balenciaga, ya que en última instancia consiguieron que se hablara de ellos ya fuera bien o mal, haciendo que más personas se interesen y conozcan la marca.

Figura 13.

11. ¿Crees que la situación de crisis ha llevado a la marca a ofrecer una disculpa forzada al público para prevenir grandes pérdidas económicas?

119 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En lo referente a las disculpas públicas de Balenciaga tras reconocer lo sucedido, únicamente un 21,8% de los usuarios eran conscientes de las mismas, lo que va en relación con el número de personas que conocían la campaña antes de la realización de la encuesta. Esta disculpa es vista por la gran mayoría de encuestados, concretamente el 81,5%, como una estrategia por parte de la marca para intentar que las pérdidas en las ventas no sean demasiado elevadas y poder pasar esta crisis de la mejor manera posible.

Por último, la gran mayoría de encuestados no son conscientes de otra marca de moda de lujo que haya pasado por algún tipo de crisis de comunicación, siendo únicamente el 8,4% conocedores de algún caso. Dentro de estos otros casos se destacan la polémica de Karl Lagerfeld con sus declaraciones incitando a la gordofobia en el mundo de la moda, así como el desfile de Givenchy en el que las modelos llevaban unos collares que parecían unas sogas atadas al cuello, lo que podía interpretarse como una incitación al suicidio. Estos ejemplos de crisis son los que primero vienen al recuerdo ya que fueron muy conocidos y se hicieron rápidamente virales en las redes sociales.

6. Conclusiones

Una de las principales conclusiones a las que se ha llegado tras la elaboración de la presente investigación, es que la marca Balenciaga no fue consciente del error que suponía incluir niños en una campaña inapropiada como esta. Por ello, miles de usuarios (Rahmanan, 2022) mostraron una gran indignación y preocupación debido a que consideraron que la campaña contaba con explotación infantil y cero protección de los derechos de estos menores. Por este motivo, esta situación ha servido como recordatorio y llamada de atención, tanto a Balenciaga como a cualquier otra marca, de que antes de publicar algo hay que asegurarse de que cumple con los valores éticos y los derechos de todos los que tengan lugar, sobre todo cuando se encuentran niños en campañas publicitarias. Además, vivimos en una sociedad en la que los individuos cada vez son más críticos, por lo que es imprescindible que grandes marcas, como es el caso de Balenciaga, cuiden al detalle todo aquello que se vaya a publicar ante un elevado número de personas, evitando así posibles crisis futuras.

Con respecto al análisis del perfil de Instagram de la marca, se observa que no tienen lugar grandes cambios significativos en relación con las especificaciones técnicas. Se llegan a observar pequeñas diferencias en cuanto a la composición, perspectiva, tono y color. Sin embargo, donde realmente se aprecian cambios es lo visual, ya que en la fase pre-crisis y durante la crisis las imágenes publicadas son mucho más atrevidas, a diferencia de la fase de post-crisis, donde se observan imágenes totalmente diferentes, siendo estas neutrales y sin mensajes subliminales. Esto ocurre debido a que tras la crisis se vuelven más cuidadosos con todo lo que publican y prefieren subir contenido que no provoque controversias, evitando así futuras crisis.

Con respecto a las tácticas y estrategias efectivas que deben utilizar las marcas de moda de lujo en un plan de crisis, la experiencia de Balenciaga Gift Shop muestra que, a través de una estrategia creativa y auténtica, es posible convertir una situación adversa en una oportunidad para destacar y captar la atención del público. La innovación y la valentía son aspectos esenciales para enfrentar los desafíos de la comunicación de crisis en un entorno altamente competitivo, y pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una marca en momentos críticos.

Con respecto a la percepción de los usuarios la mayoría no conocía la polémica estudiada, pero a pesar de ello expresaron estar disconformes con las publicaciones llevadas a cabo por la marca. Medir el impacto reputacional de una marca tras una acción de crisis concreta, requiere combinar múltiples fuentes de información y utilizar una mezcla de análisis cuantitativo y cualitativo. Además, se hace indispensable monitorear tanto las reacciones inmediatas como las consecuencias a largo plazo para tener una visión clara y completa de cómo la crisis ha afectado la marca.

Referencias bibliográficas

BluCactus (2022, 22 marzo). *¿Cuál es la estrategia de marketing de Balenciaga?* <https://bit.ly/3rgTlbA>

Bosch, M. y Cavallotti, R. (2016). *¿Es posible una definición de integridad en el ámbito de la ética empresarial?* *Revista Empresa y Humanismo*. <https://bit.ly/46q5s4Z>



- Cabero, J. y Llorente, M. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). *Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 7 (2). <https://bit.ly/3EW8qco>
- Carcedo, P. (2022, 6 diciembre). La polémica campaña que ha retirado Balenciaga: niños y peluches sadomasoquistas. *El Correo*. <https://bit.ly/48noDy1>
- Casas, J.; Repullo, J.R. y Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención Primaria*, 31(8). 527-538. [https://doi.org/10.1016/S0212-6567\(03\)70728-8](https://doi.org/10.1016/S0212-6567(03)70728-8)
- CNN (2022). Qué es exactamente el movimiento woke y de dónde proviene <https://bit.ly/3A84VKk>
- Coombs, W.T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*. 58 (2),141-148.<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>.
- Costa, J. (2004). *Comunicación de crisis y crisis de comunicación*. La Paz. Bolivia: Edit. Design.
- Creswell, J. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Dezenhall, E. y Weber, J. (2011). *Damage Control: The Essential Lessons of Crisis Management*. Prospecta Press.
- Diana-Jens, P. y Rodríguez Ruibal, A. (2015). La reputación online y su impacto en la política de precios de los hoteles. *Cuadernos de Turismo*, (36), 129–155. <https://doi.org/10.6018/turismo.36.230911>
- Enrique, A. (2023). La gestión de comunicación de crisis en las redes sociales. *Revista Orbis*, (24), 116-131. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70926716008.pdf>
- García, T. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. Unidad didáctica no15. <https://bit.ly/3ZH5kWR>
- Graso, L. (2006). *Encuestas elementos para su diseño y análisis*. Grupo editor.
- Godoy Martín, F. J. (2022). Estrategias de comunicación de crisis en redes sociales: El caso del incremento del precio de los carburantes. *VISUAL REVIEW. International Visual Culture Review*, 11(2), 1-10. <https://doi.org/10.37467/revvisual.v9.3651>
- Hannington, T. (2014). *How to Measure and Manage Your Corporate Reputation*. Burlington: Gower Publishing.
- Hernández, A. G. (2011). *Metodología de la investigación*. <https://bit.ly/48n6nF0>
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición por McGraw-HILL/ Interamericana Editores, S.A. De C.V. <https://bit.ly/3bOKqmb>
- Krippendorff K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Paidós Comunicación.
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. XXI, *Revista de Educación*, 4,167-179. Universidad de Huelva. <https://bit.ly/3EN3MGL>
- Losada, J. C. (2012). *Redes sociales en situaciones de crisis*. <https://bit.ly/3ZuAqGX>
- Louis Vuitton (3 junio, 2020). *Nicolas Ghesquiére*. <https://bit.ly/48oDtEm>
- Marín, V. (2022, 17 enero). Balenciaga: La marca de moda que no teme explorar estrategias innovadoras para impulsar su éxito. *Desvanecete*. <https://bit.ly/3Lt8Ns0>

- Merino, M. J. (2016). *Comunicación y crisis: un plan estratégico* (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid). <https://bit.ly/455knjT>
- Nahoum, C. (1961, junio). *La entrevista psicológica*. Editorial Kapelusz. <https://bit.ly/3rqfvIs>
- Oxford (2016). Dictionary. <https://bit.ly/40fZkMG>
- Pauchant, T. y Mitroff, I. (1992). *Transforming de crisis-prone organization: Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco, CA, United States: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/sres.3850090410>
- Rahmanan, A. (2022). The Balenciaga ad controversy explained as Kim Kardashian says she's 'disgusted' with the Brand. <https://bit.ly/3zXI0S9>
- Riel, V. y Fombrum, C. (2007). *Essentials of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management*. New York: Routledge.
- Sánchez, J. (2022, 30 noviembre). El desastre de Balenciaga, o cómo un folio y una campaña que nunca debió existir han hundido la imagen de la marca. *Vanity Fair*. <https://bit.ly/46mcp6Z>
- Shandwick, W. (2007). *El Economista América*. <https://bit.ly/3RyYlJw>
- Vogue (2019, 13 noviembre). *Josephus Thimister, el modisto holandés y diseñador único de Balenciaga, ha muerto a los 57 años*. <https://bit.ly/3Rw8mRn>
- Vogue (2021, 1 junio). *Cristobal Balenciaga*. <https://bit.ly/3ZpJVHi>
- Vogue (2022, 18 septiembre). *La moda no debe ser complaciente. Demna Gvasalia habla sobre la creatividad, el deseo y las bondades de fracasar*. <https://bit.ly/3PriMTO>
- Vogue (2023, 9 febrero). *Demna habla de la polémica que rodea a Balenciaga y revela qué será lo siguiente para la firma*. <https://bit.ly/3ZqodTm>
- Westphalen, M. H. y Piñuel, J. L. (1993). *La dirección de comunicación*. Madrid: El Prado.