

Cuando las empresas de moda se transforman en empresas de comunicación: los casos de Benetton, Net-a-Porter y Loewe

*When fashion companies transform into communication
companies: the cases of Benetton, Net-a-Porter and Loewe*

Teresa Sádaba

ISEM Fashion Business School. Universidad de Navarra, España

teresa.sadaba@isem.es

<https://orcid.org/0000-0002-2441-5724>

Carmen Azpurgua

ISEM Fashion Business School. Universidad de Navarra, España

carmen.azpurgua@isem.es

<https://orcid.org/0009-0003-6668-9568>

Pedro Mir

ISEM Fashion Business School. Universidad de Navarra, España

pedro.mir@isem.es

<https://orcid.org/0000-0003-1832-7602>

Recibido: 28/06/2024 **Revisado:** 19/07/2024 **Aceptado:** 17/08/2024 **Publicado:** 01/09/2024

Cómo citar: Sádaba, T., Azpurgua, C. y Mir, P. (2024). Cuando las empresas de moda se transforman en empresas de comunicación: los casos de Benetton, Net-a-Porter y Loewe. *Universitas XXI*, 41, pp. 53-74. <https://doi.org/10.17163/uni.n41.2024.02>

Resumen

El contexto digital ha provocado la transformación de las marcas de moda en algo más que meras productoras y distribuidoras de artículos de moda.

En un contexto de desintermediación, a través de sus páginas de venta online o de las redes sociales, las marcas son emisoras y canales de comunicación directos para las audiencias. Esta transformación implica cambios profundos de las empresas de moda. Supone también nuevos desafíos para las estrategias de comunicación de las marcas.

A través del método del caso, este trabajo realiza una aproximación a tres marcas de renombre y significativas por su relación entre moda y comunicación: Benetton, Net-a-Porter y Loewe.

El análisis desvela, por un lado, la evolución sufrida por las marcas de moda en las últimas décadas y su papel comunicador. Por otro, profundiza en el papel de la comunicación en el sector de la moda, en un contexto donde la comunicación meramente comercial da paso a nuevos formatos y experiencias. El ejemplo de los *fashion films* resulta paradigmático.

Las conclusiones muestran de este modo un cambio estratégico para la comunicación de la moda. Se modifica la conexión con el producto, el tono y el tipo de mensajes emitidos. Además, se observa una evolución de las marcas, que se constituyen también como empresas de comunicación, donde resulta fundamental entender al consumidor como una audiencia informada.

Palabras clave

Digitalización, moda, comunicación, marcas, desintermediación, evolución, creadores de contenido, estrategia.

Abstract

The digital context has caused the transformation of fashion brands into something more than producers and distributors of fashion products.

In a context of disintermediation, through their online webpages or social media, brands are broadcasters and direct communication channels for audiences. This transformation implies profound changes for fashion companies. It also poses new challenges for the communication strategies of brands.

Using the case method, this work approaches three renowned brands that are significant for their relationship between fashion and communication: Benetton, Net-a-Porter and Loewe.

The analysis reveals, on the one hand, the evolution suffered by fashion brands in recent decades and their role as communicators. On the other hand, it delves into the role of communication in the fashion sector, in a context where merely commercial communication gives way to new formats and experiences. The example of fashion films is paradigmatic.

The conclusions thus show a strategic change for fashion communication. The connection with the product, the tone and the type of messages emitted are changing. And a mutation of brands is observed as they are also constituted as communication companies, where it is essential to understand the consumer as an informed audience.

Keywords

Digitalization, fashion, communication, brands, disintermediation, evolution, content creators, strategy.

1. Introducción

La digitalización ha transformado completamente el entorno de la comunicación y de la moda. El nuevo contexto ha provocado una crisis de los medios de comunicación tradicionales, aparición de nuevos actores, nuevas posibilidades de conexión con la audiencia, cambios en el modo de consumo y de venta de productos, y nuevos formatos comunicativos (Noris y Cantoni, 2022; Sádaba, 2015).

Como consecuencia de todo ello, las marcas de moda han tenido que adaptarse con plataformas de venta online y a modos de comunicar más directos y no intermediados. Las empresas de moda habían trabajado siempre la comunicación desde un punto de vista comercial, con campañas en torno a sus productos, colecciones y temporadas. Con ellas se buscaba informar y persuadir al consumidor sobre los beneficios de sus propuestas (Kalbaska *et al.*, 2018; Tungate, 2013).

Hoy en día, a través de las propias páginas web de las marcas o de las redes sociales las marcas pueden hacer esta comunicación por ellos mismos. La denominada desintermediación, aplicada de modo habitual a ámbitos como las finanzas o la venta (Gielens y Steenkamp, 2019; Geva, 2018), en el mundo de la comunicación también adquiere gran relevancia y supone un desafío para las marcas de moda, puesto que añade a su trabajo en el diseño, creación y distribución del producto de moda una tarea de comunicación. Hoy en día, junto con otros agentes, las marcas son también creadoras de contenidos. Es más, algunas páginas web, experiencias y puestas en escena de las marcas muestran conceptos y calidad estética comparables con la de las mejores publicaciones de moda tradicionales (Iannilli y Linfante, 2022).

Este trabajo pretende explicar este cambio para las marcas de moda en el modo de comunicar y entender hasta qué punto se modifica la relación entre moda y comunicación en una marca.

Para comprender esta transformación se analizan tres casos de estudio elegidos por su liderazgo y fuerte vinculación entre moda y comunicación. El primero de ellos se desarrolla en los años previos a la aparición de internet, precisamente para poder alumbrar mejor la novedad introducida por el mundo digital. El segundo se ubica en el momento de la aparición de la venta online y la respuesta a los desafíos que conlleva. Finalmente, el tercero se desarrolla en un momento más actual, donde las marcas ya se manejan cómodamente en el entorno digital y encuentran nuevas oportunidades de comunicación con sus audiencias.

De este modo, se presenta la evolución de la comunicación por parte de las marcas de moda como emisoras de mensajes y se concluye con un escenario donde las empresas de moda pasan a hibridarse como empresas de comunicación.

2.La desintermediación en la comunicación de la moda

La desintermediación significa que, gracias a la digitalización, cualquier actor puede crear y diseminar contenido (Jenkins, 2006; Katz, 1988), de manera que los medios que habían monopolizado el poder de la influencia se encuentran con nuevos competidores (Torregrosa y Sádaba, 2023).

En el caso de la moda, la comunicación tradicional había necesitado de los vehículos que intermediaban entre marcas o empresas de moda y audiencias. De este modo, estos medios actuaban como *gatekeepers* que decidían qué contenidos ofrecer y cuáles no sobre la marca (Shoemaker, 2020).

Para las marcas, se trataba de trabajar sus mensajes desde el departamento de marketing con un contenido publicitario y pagado, ya fuera con publicidad convencional, o con las modalidades de *product placemet*, *branded entertainment*, etc. (Hudson y Hudson, 2006), o desde el área de las relaciones públicas, con un contenido más orgánico a través de eventos, presentaciones de producto, etc.

El soporte más relevante en el sector de la moda para canalizar estos mensajes eran sin duda las revistas de moda. Las revistas daban a conocer las últimas tendencias, y eran motores del consumo de moda por la difusión de productos y estilos en sus páginas (Kalbaska *et al.*, 2018; Pérez Curiel *et al.*, 2017). En los últimos años, la llegada primero de los blogs de moda, y luego de los denominados *influencers* (Pedroni, 2023), supuso la ruptura de este monopolio de las revistas y la entrada de una competencia en la captación de interés y presupuesto por parte de las marcas (Perreault y Hanusch, 2024; Sanz *et al.*, 2020). De hecho, la investigación más reciente cuestiona si estas nuevas celebridades digitales son las que ahora ejercen un mayor atractivo y una mayor capacidad de influencia (Sádaba *et al.*, 2024).

La posibilidad de llegar directamente al consumidor sin esta intermediación previa ha creado un panorama digital saturado donde existen creadores de contenido muy diversos y en competencia por atraer la atención de las audiencias.

Dentro de este nuevo escenario, las marcas son uno de los actores emergentes que se relacionan directamente con los consumidores, buscando la interacción, la información de sus productos y el *engagement* (Godey *et al.*, 2016).

En el mundo del marketing, bajo el denominado *branded content*, se ha concluido que la creación de un contenido que proporcione información valiosa para satisfacer las necesidades del consumidor favorece la lealtad hacia las marcas (Asnawati *et al.*, 2022; Saulīte y Ščeuļovs, 2022).

También, y desde el punto de vista del consumo informativo, la desintermediación ha tenido importantes consecuencias para las marcas (Shirky, 2008). Algunos estudios demuestran que los consumidores de moda prefieren la comunicación emitida directamente por las marcas en sus webs y redes sociales a la de las revistas de moda (Grau *et al.*, 2019). Otros trabajos explican que la información en redes sociales de las marcas de moda apunta a cuatro necesidades de los consumidores: observación, conocimiento, información previa a la compra e inspiración (Muntinga *et al.*, 2011). En un reciente estudio (Sádaba *et al.*, 2024) se confirma que las marcas son una fuente de influencia muy relevante, ya que los consumidores también acuden a sus perfiles en redes sociales buscando inspiración, información para la toma de decisiones, nuevas tendencias o productos de moda.

En definitiva, la desintermediación introduce una importante novedad para las marcas de moda: las marcas dejan de ser exclusivamente generadoras de productos de moda y pasan también a ser productoras de contenido (Schaefer, 2015). Como ha explicado el experto en tecnología Tom Foremski (2009) desde este punto de vista, ahora “*every company is now a media company*”.

Esta mutación de las funciones como marca tiene grandes implicaciones para las empresas de moda, tanto en su organización interna como externa. Por un lado, las empresas de moda necesitan contar con recursos antes existentes en los medios tradicionales, desde personal cualificado para la creación de contenidos (creativos, fotógrafos, cineastas...) a la infraestructura necesaria para su difusión (estudios fotográficos, estudios de radio, medios, canales de distribución...). Por otro, la capacidad comunicativa supone también retos de trabajo creativo, decisiones presupuestarias y control de cuestiones reputacionales.

Algunos trabajos sugieren que el *branded content* está influyendo positivamente en la reputación de las marcas (Castillo-Abdul *et al.*, 2022). También hay que considerar que, si los mensajes se emiten en mayor cantidad y sin los filtros de los anteriores *gatekeepers*, cabe la posibilidad de un incre-

mento de los riesgos de cometer errores y de tener problemas de credibilidad con la audiencia (Noris y Cantoni, 2021).

Al rivalizar por la calidad del contenido emitido, además, surgen nuevos formatos como los *fashion films*, como productos audiovisuales de calidad cinematográfica directamente realizados y emitidos por las marcas. Torre-grosa y Noguera (2015) explican que los *fashion films* tienen una definición muy amplia y vaga, y que el concepto designa múltiples fenómenos audiovisuales: desde películas que abordan la temática de la moda (como la famosa *The Devil Wears Prada*, de Frankel, en 2006) a experimentos audiovisuales de los diseñadores y reconocidos artistas (como la campaña 2011-2012 de Lanvin de Alber Elbaz y Steven Meisel). Además, desde hace una década se ha extendido su uso por las marcas para emitir sus propios mensajes y promover sus colecciones (Gómez y Durán, 2021).

Así, los *fashion films* aparecen en 2009, y en 2016 se generalizan (Díaz Soloaga y García Guerrero, 2016) pero con la pandemia del 2020 pasan a tener un momento único de comunicación con los consumidores. Es en este momento, cuando se aprovecha la ausencia de presentaciones en directo para hacer películas que sustituyen a los desfiles y eventos propios de las marcas, lo que coincide con el auge de Instagram (Cenizo, 2022; Rees-Roberts, 2020).

En el mundo del lujo, los *fashion films* han reforzado la narrativa de las marcas de alta gama con valores narrativos como el “descubrimiento, seducción y amor” o “lo natural y lo lúdico” construyendo un mundo mágico y mitificado (von Wachenfeldt, 2018).

Con una longitud más larga que la de un mero anuncio comercial, y menor que la de una película, son formatos que se pueden distribuir a través de las redes sociales (Rees-Roberts, 2020). De hecho, es esta capacidad de compartir contenidos de las redes, la que ha desembocado en un formato más fresco y directo que busca conquistar al consumidor, sobre todo al público joven presente en esas redes sociales.

Por lo tanto, la era de internet provoca una desintermediación con la que se generaliza la comunicación directa por parte de las marcas, y se comienza a rivalizar por la calidad de los contenidos, esta vez dentro de los parámetros de la industria de lo visual. Como consecuencia de esta nueva dimensión para las marcas de moda, la comunicación cobra una relevancia mayor en el trabajo que realizan las marcas, y una necesidad de definir mejor estratégicamente la contribución de la comunicación en la empresa.

3. Metodología

Tras la revisión de la literatura realizada, este artículo pretende ofrecer resultados que expliquen el papel estratégico de la comunicación en las marcas de moda en el contexto de la desintermediación. Para ello, el análisis que se presenta responde a las siguientes preguntas de investigación:

P1. ¿Cómo ha evolucionado la creación de contenidos por parte de las marcas de moda?

P2. ¿Qué peso tienen las colecciones y productos de moda en la comunicación de las marcas de moda?

P3. ¿Qué medios y tono comunicativos apoyan a los contenidos emitidos?

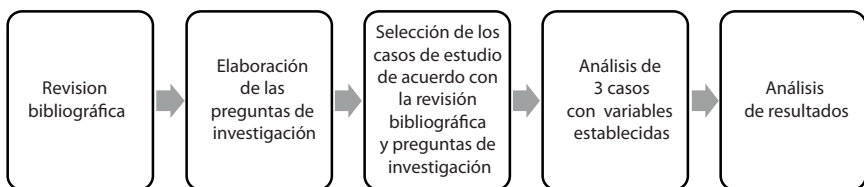
Este trabajo utiliza el método del caso para explorar las posibilidades de las marcas de moda como generadoras de contenido, según el desarrollo visto en la revisión de la literatura previa.

El método del caso se confirma como un modo valioso para examinar fenómenos complejos dentro de contextos específicos de la vida real (Rashid *et al.*, 2019). Se trata por tanto de una investigación cualitativa, con capacidad para proporcionar evidencia de afirmaciones causales que pueden no ser alcanzables a través de métodos de investigación estadísticos o formales, con una comprensión más amplia de los fenómenos estudiados (Priya, 2020).

De este modo, las etapas de la investigación desarrollada se sintetizan en el gráfico 1.

Gráfico 1

Etapas de la investigación



En cuanto a los casos de estudio seleccionados, responden a un criterio de liderazgo en su sector, en el momento en el que se analizan las estrate-

gias de comunicación, como se muestra en la tabla 1, ya que son marcas con esta posición.

Tabla 1

Casos de estudio seleccionados y materiales comunicativos

	Momento analizado	Posición de la marca en el momento analizado	Material de análisis
Benetton	Comienzo años 90	Líder en <i>retail fast fashion</i> .	Campañas publicitarias.
Net-a-Porter	2000-2015	Principal tienda online multimarca de lujo.	Editoriales y revista Porter.
Loewe	2023-2024	Liderazgo segmento lujo.	Campaña “Decades of Confusion”.

Nota. Elaboración propia con base en Berta y Onida, 2011; Bueso y Pedroni, 2015; Lyst Index, Q2 2023.

Al escoger los casos de estudio, se constatan distintas etapas, con modelos de comunicación diferentes, por las que han evolucionado las marcas de moda como agentes emisores de mensajes. Se podría distinguir un primer momento en el que se sigue un modelo clásico publicitario y comercial, un segundo momento que coincide con la llegada de internet en el que las marcas empiezan a experimentar formatos de comunicación, y un tercero en el que ya compiten claramente en calidad y cantidad de contenidos con los actores tradicionales de la comunicación, con un modelo propio narrativo y visual.

Como paradigma de la primera etapa encontramos el caso de Benetton y su modelo publicitario, en la segunda etapa el caso de Net-a-Porter y su modelo editorial, y un tercero en el caso de Loewe y su campaña “Decades of Confusion”. Este último, por su novedad (se trata de una campaña de 2024) responde a un análisis más original y sin referencias de estudios previos.

Para poder responder a las preguntas de la investigación, en el análisis, además del contexto y explicación del momento de la marca, se han tenido en cuenta los siguientes aspectos: 1. El tipo de medio utilizado (soporte o canal de comunicación) 2. El tipo de contenido 3. El tono narrativo usado y 4. La relación de la comunicación y la moda/el producto de moda que se consigue.

De este modo, el análisis de caso se concluye con una tabla comparativa de los tres casos analizados.

4. Análisis y resultados

Con un modelo publicitario por antonomasia, Benetton fue la marca de moda pionera en crear mensajes a través el *shock advertising* de la moda (Barela, 2003).

En 1965, los hermanos Benetton comenzaron su andadura empresarial ofreciendo un producto de punto original y colorido. Su ventaja competitiva radicaba en un método diferente de producción que aceleraba los procesos (teñido de los jerséis ya terminados, en vez de teñir el hilo, el denominado *tinto in capo*) sumado a una red de distribución de franquicias (Camuffo *et al.*, 2002). En veinte años, la marca italiana estaba presente en unos 60 países a través de 3200 tiendas, evolucionando hacia una empresa industrial, con operaciones de fabricación en Italia y en el exterior (Berta y Onida, 2011).

Un año antes, se había comenzado una campaña con la agencia parisina Eldorado, titulada “All the Colours of the World” en la que el fotógrafo Oliverio Toscani puso juntos jóvenes modelos blancos y negros vistiendo ropa de colores. Introdujo a continuación los “United Colors of Benetton”, lema que identificaba de forma explícita la estrategia de globalización de la compañía con el ideal de un mundo pacífico, multi-étnico, que después de los cambios políticos internacionales de la segunda mitad de la década de 1980 parecía ser relevante. Más adelante, este lema se convirtió en el logotipo de la empresa, y Toscani fue contratado por Benetton tras romper el contrato con Eldorado (Muljadi *et al.*, 2022; Sugden, 2012).

En las siguientes campañas, cualquier referencia al producto desapareció, y la publicidad se centró en temas sociales de actualidad (*issue advertising* o *advocate advertising*), con anuncios muy controvertidos como el de un moribundo de SIDA (imagen 1), un sacerdote besando a una monja o un niño cubierto por la placenta y con el cordón umbilical (*shock advertising*) (Muljadi *et al.*, 2022; Hubbard, 1993). Fueron campañas masivas y colocadas en 92 países. No fueron siempre bien recibidas y muchas revistas se negaron a publicar los anuncios en sus páginas y autoridades de todo el mundo prohibieron la difusión de carteles en las calles (Francia, Alemania, EE. UU., Reino Unido...). Algunos franquiciados también se quejaron de que el efecto en las ventas no era muy positivo (Sugden, 2012).

Imagen 1

Campaña S/S 1992, “AIDS – David Kirby”



Nota. Concepto: Oliviero Toscani. Archivos oficiales Grupo Benetton: campañas históricas.

La compañía, que había tenido un éxito ascendente desde su creación en la década de los 60, veía que nuevos competidores habían entrado en juego (entre otros, Zara, Gap o H&M). Con los anuncios de Toscani, Benetton volvía a buscar la relevancia en el sector, sin mencionar en sus imágenes el producto (Hubbard, 1993). No obstante, estas campañas resultaron ser tan provocadoras como inolvidables, y la compañía alcanzó mayor notoriedad por sus anuncios que por la moda que vendía en sus tiendas. Es decir, de algún modo, pasó de ser percibida por su potencia de comunicación más que por la moda. Es más, la compañía en 1994 fundó “Fabrica” como centro de investigación de comunicación del grupo.

Con la aparición de internet, las marcas de moda entran en una nueva dinámica comunicativa. Al principio, limitada a la creación de las propias páginas web para la venta directa del producto. En el sector del lujo se produjo cierta controversia sobre si este podía ser compatible con el comercio online (Bueso y Pedroni, 2015). Efectivamente, el sector del lujo entró de modo

más tardío al mundo online (Mosca y Chiaudano, 2020) y es en este contexto, en el año 2000, cuando la empresaria Natalie Massenet fue pionera con su Net-a-Porter.com, un portal dedicado a la venta de productos de moda de lujo. Net-a-Porter se consolidó en una década como la principal tienda online multimarca de lujo para mujeres del mundo, con 2,5 millones de visitas únicas cada mes. En 2010 pasó a formar parte del conglomerado suizo Richemont. Anteriormente, Massenet incluyó en su propuesta de *ecommerce* las filiales The Outnet (2008), como *outlet* de lujo online y Mr. Porter (2011), la principal tienda online de moda de lujo masculino.

El éxito de Net-a-Porter pronto estuvo en la visión de que, como alternativa a la experiencia en tienda de lujo, la web tenía que ofrecer algo más al consumidor. Ese algo más llegó pronto en forma de contenidos. Con una estrategia de fusión de contenidos y comercio, el portal ofrecía un valor añadido a través de información novedosa y de interés para su consumidor de los productos disponibles en el portal, actuando a la vez de vendedor y prescriptor (Castillan *et al.*, 2017).

Se comenzó con la publicación de un desplegable semanal que presentaba los productos a la venta en la web. A principios de 2013, este desplegable se convirtió en una revista digital gratuita, *The Edit*. Sorprendentemente, y en un contexto de cuestionamiento de publicaciones de papel (Siles y Boczowski, 2012), un año después, se lanzó la revista impresa *Porter* (imagen 2). *Porter* entraba en competencia directa con cabeceras como *Vogue*, *Harper's Bazaar* y *Elle*, aunque lo hacía con una periodicidad bimestral, y un precio de 9,99 dólares, muy superior al de sus rivales, que estaban en los quioscos por una media de 5,5 dólares.

La empresa surgida del *ecommerce* se transformó por lo tanto en una empresa de comunicación, donde la convivencia entre lo comercial y el contenido fueron la clave del éxito (Bueso y Pedroni, 2015). En 2015 Net-a-Porter se fusionó con el portal Yoox y poco antes Massenet abandonó la compañía (Arduini y Paoloni, 2020).

El tercer momento en la comunicación de marcas de moda analizado se inicia en realidad en los primeros años del milenio, cuando el italiano Alessandro Michele se hizo cargo en 2002 de la dirección creativa de Gucci. Michele implantó un nuevo y revolucionario liderazgo transformando la marca en un icono cultural (Fulco, 2019). La experiencia artística comenzó a ser más importante en Gucci que el producto, incluso hubo un tiempo en el que costaba encontrar producto en la web de Gucci, plagada, por aquel entonces,

de referencias culturales y guiños a la cultura pop. En ese momento la marca comenzó a interesar a un público más joven.

Imagen 2

Revista Porter y su campaña de lanzamiento



HOW TO PURCHASE

SUBSCRIPTION | CURRENT ISSUE | DIGITAL EDITION

Subscribe to PORTER

An annual subscription to PORTER includes:

- All six issues of the print edition
- Delivery direct to your door
- Complimentary access to the game-changing digital edition

Gift subscriptions now available.

Subscribe Now



En la segunda década del siglo, el cambio de paradigma iniciado por la marca italiana se extiende al resto del mercado. En la raíz de todas las transformaciones que ha sufrido el lujo en los últimos años está el interés de las marcas de alta gama por un segmento de la población, la Generación Z. En 2025 representará aproximadamente el 40 % de las ventas mundiales para el sector (D'Arpizio y Levato, 2017). Este nuevo público emergente ha condicionado y transformado las marcas y su comunicación. Valores clásicos como el *heritage* o la exclusividad, se han puesto en entredicho en las campañas de marketing de los últimos tiempos, cuando las marcas han entrado sin temor en el escenario digital donde habitan los Z.

Loewe es una de las compañías que con mayor éxito ha abrazado este nuevo escenario. La comunicación de la marca ha pasado de un planteamiento clásico a una actualización de sus contenidos mucho más rupturista. Esta transformación ha venido acompañada por un crecimiento exponencial de la marca y por un reconocimiento que no había alcanzado hasta el momento, liderando reconocidos rankings del lujo (Lyst Index, Q2 2023).

Jonathan Anderson, director creativo de Loewe, consciente de que el éxito de un negocio de lujo contemporáneo depende tanto del contenido como del producto, pone el acento en el *branded content*, utilizando todo tipo de canales. Sin despreciar los medios tradicionales como la publicidad o la revista en papel que ha comenzado a publicar y a distribuir gratuitamente en sus boutiques, despliega lo que Michael Amzalag (del dúo creativo M/M) describe como el “canal Loewe”: un flujo de imágenes para una variedad de medios, desde exhibiciones en tiendas hasta las cuentas de Instagram de los seguidores de la marca (King, 2016).

Además de la multiplicidad de canales, es también notable la cantidad de contenidos que se generan. Tradicionalmente la comunicación, muy unida al producto, se reservaba sobre todo para el lanzamiento de las colecciones. Ahora hay un flujo constante de pequeñas o grandes piezas de comunicación, que surgen independientemente de las propuestas de la moda. Se despliega una veloz estrategia de diversificación de contenidos con énfasis en las tendencias sociales, en la cultura popular y en el entretenimiento.

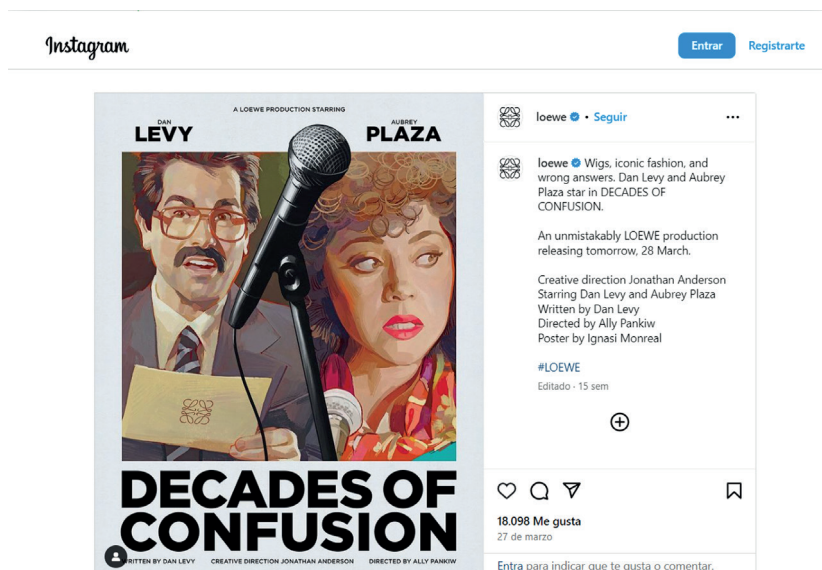
Así sucede en el *fashion film* de la marca titulado “Decades of Confusion”, con el que se pretende dar a conocer mejor el origen de la firma, que ha alcanzado una popularidad internacional reciente. Lo primero que llama la atención es esta nueva potencialidad del *fashion film*, más usado hasta ahora para recrear el universo de las marcas que con un objetivo de comunicación concreto, en la línea del refuerzo de la marca perseguido (Sanz *et al.*, 2020). Resulta también novedoso el uso del humor como tono narrativo, algo en otros momentos impensable en la comunicación de lujo. Se cambia con frecuencia de registro combinando la sofisticación y la exclusividad (von Wachenfeldt, 2018) con el humor, la ironía, la excentricidad o el divertimento. Esta indefinición del tono que en otros tiempos hubiera resultado confusa se aprecia ahora con total naturalidad.

En el cortometraje analizado, la parodia de un concurso de deletreo de palabras (*spelling*) es sin duda un guiño *vintage* a la cultura popular americana. El corto está escrito por el actor Dan Levy (*Good Grief*, *Schitt's Creek*) que lo

protagoniza junto a Aubrey Plaza (*Safety not Guaranteed, Parks and recreations*). Ambos actores son cómicos ampliamente conocidos por su participación en series de actualidad y están alineados con los valores que la marca representa. La elección de este tipo de embajadores supone otro cambio significativo, tanto en este corto como en otros contenidos Loewe cuenta como protagonistas de sus campañas con cómicos, raperos, *youtubers*, músicos y celebridades que le permiten conectar mejor con el público joven, muy alejados del patrón de embajadores tradicionales usados hasta hace muy poco por la marca (Sanz *et al.*, 2020). La dirección creativa del corto es del propio Jonathan Anderson que también es mencionado en clave humorística en una de las escenas. En “Decades of Confusion”, además del *fashion film*, la campaña se extiende con una colaboración fotográfica con Hedi Stanton que ilustra el backstage de la realización del corto y con otra alianza con el ilustrador Ignasi Monreal que realizó un poster. Esta campaña sirve para difundir el cortometraje en redes sociales, como se puede ver en la imagen 3, donde también se puede apreciar el cambio de estética y tono narrativo.

Imagen 3

*Ilustración para Instagram de la campaña de Loewe
“Decades of Confusion”*



Con este ejemplo de la comunicación elaborada por Loewe se muestra un cambio sustancial en la comunicación de marca, que pone el acento en la experiencia del consumidor; ya no se trata solo de vender, sino que hay que entretener.

De este modo, la tabla comparativa resultante de los casos analizados (tabla 2) expone las distintas estrategias de comunicación de las marcas de moda, con las variables estudiadas y respondiendo a las preguntas de investigación planteadas.

Tabla 2

Estrategias de comunicación en empresas de moda

	Medio	Contenido	Tono	Relación moda/ comunicación
Benetton	Publicidad	Shock ads	Persuasivo	Sobrepasa al producto
Net-a-Porter	Revista	Información de moda	Informativo	Valoriza Producto
Loewe	Fashion Film-Redes	Entretenimiento	Humor	Experiencia. Más allá del producto

5. Discusión y conclusiones

La primera pregunta de investigación revela que el estudio de los casos muestra una evolución en la relación de las empresas de moda con la comunicación.

Los casos analizados permiten explicar un desarrollo de la comunicación para las marcas de moda como emisoras de mensajes. Benetton utiliza la publicidad como herramienta propia de las décadas de los 80 y 90, con unos mensajes en este caso rupturistas con los que se quiere hacer ruido y concienciar socialmente al público. Con los primeros pasos de la digitalización, casos como Net-a-Porter usan las páginas web con las que se ayuda al público a estar informado. Y en un contexto como el actual, mucho más desarrollado en cuanto a diversidad de actores y posibilidades comunicativas, el entretenimiento se instala como estrategia comunicativa.

En respuesta a la segunda pregunta de investigación, podemos afirmar que existen tres modelos de comunicación muy distintos, en los cuales la relación con la moda y el producto varían notablemente. El caso de Benetton,

que deja de lado la moda para ser memorable por sus anuncios en una búsqueda de notoriedad. Por su parte, Net-a-Porter que crea un medio de comunicación tradicional, como una revista, para poner en valor su producto, tomando un camino inesperado e inverso a lo que sucedía en ese momento. Loewe, en un contexto de mayor concurrencia de creadores de contenido, busca entretener, integrando el producto con humor y extendiendo este tono a la campaña en redes. En este sentido, es relevante señalar que lo hace de una forma inesperada para la comunicación tradicionalmente asociada al lujo.

En todos los casos, no obstante, la comunicación toma un protagonismo estratégico para las marcas analizadas. Con un objetivo comercial, y haciendo uso de la publicidad en el primer caso, con un modo más informativo, pero también apelando al consumo en el segundo, y con un tercero ligado al nuevo *branded entertainment*, o *advertainment* (mezcla de *advertising* y *entertainment*), donde lo decisivo no es tanto la información de un producto como las asociaciones que el público establece (Ozturk, 2014). De este modo, y completando la respuesta a la tercera pregunta de investigación, los tonos narrativos evolucionan también, y sorprenden sobre todo en el ámbito del lujo, donde las licencias comunicativas de la ironía y el humor se hacen presentes.

La gran diferencia de los casos reside en que el entorno digital propicia un contexto donde cualquier marca es también creadora directa de contenido. A diferencia de Benetton que necesitaba acudir a inversiones comerciales, tanto Net-a-Porter como luego Loewe son capaces de distribuir los mensajes por sus propios canales y redes, y por lo tanto de llegar a los públicos que más les interesan (clientes del lujo para el primero y jóvenes consumidores en el segundo).

Si, como se ha demostrado, las marcas de moda presentan una evolución hacia constituirse como creadoras de contenido y empresas comunicativas, entonces cabe esperar una escalada de mayor creatividad y sofisticación, pero como parece anunciar Loewe, sin perder el valor de la marca como propuesta de moda.

Este entorno de desintermediación conlleva algunos desafíos relevantes. Aunque la desintermediación reduce el papel de los intermediarios tradicionales, algunas investigaciones sugieren que puede conducir al surgimiento de nuevos intermediarios poderosos, como las principales plataformas tecnológicas (por ejemplo, Google, Amazon, Facebook) (Galloway, 2017). Estas plataformas pueden controlar la distribución y la monetización, con una importante supremacía sobre el consumo y la información.

Se han apuntado también las cuestiones reputacionales, ya que los riesgos se incrementan en cuanto que la comunicación con la audiencia se hace de modo constante y directo. Las redes sociales se convierten en los canales de comunicación e interacción con todos los usuarios (Zeren y Gökdağlı, 2020) y aquí se encuentran junto a los seguidores de las marcas voces críticas (Kashif *et al.*, 2021) que llegan a exigir la retirada de algunas campañas o a solicitar boicots.

En este contexto, las marcas no pueden obviar que, aunque el cliente se acerca a ellas en búsqueda de un producto, hay que considerar que esta misma persona es también ciudadano de un mundo hiperinformado y conectado, y que tiene ante sí un amplio espectro de posibilidades sobre las que se documenta, muchas veces analiza, opina y toma partido. En este sentido, para las marcas de moda comunicar supone no seccionar al interlocutor como alguien solo presente en su faceta de potencial comprador, sino conectar con él y su entorno. Por eso, la comunicación cada vez es más inteligencia contextual, con la que saber escuchar los síntomas, sensibilidades y preocupaciones con quienes se establece una conversación.

6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

La investigación presenta ciertas limitaciones. La principal es su foco en la comunicación de las empresas de moda, de manera que las conclusiones no se pueden extrapolar a la comunicación de otros sectores. En este sentido, sería necesario un trabajo complementario de otras industrias. Por otro lado, la actualidad del *fashion film* de la última marca escogida para el análisis, Loewe, dificulta la referencia a fuentes secundarias, utilizadas en el caso de las dos primeras marcas.

El estudio sobre la evolución de la comunicación de las marcas de moda y su conversión en empresas comunicativas es la base para un futuro trabajo cuantitativo y cualitativo. Se podría realizar un análisis de contenido cuantitativo que pueda aportar datos complementarios sobre, por ejemplo, las inversiones y la audiencia alcanzada con cada una de las campañas analizadas. Para ello sería interesante complementar el estudio con un enfoque cualitativo, con entrevistas en profundidad con los responsables de comunicación de las marcas.

Referencias bibliográficas

- Arduini, S. y Paoloni, P. (2020). The IT strategy in the luxury sector: The case of a fashion company. In *Gender Studies, Entrepreneurship and Human Capital: 5th IPAZIA Workshop on Gender Issues 2019* (pp. 211-226). Springer International Publishing.
- Asnawati, A., Nadir, M., Wardhani, W. y Setini, M. (2022). The effects of perceived ease of use, electronic word of mouth and content marketing on purchase decision. *International Journal of Data and Network Science*, 6(1), 81-90. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.10.001>
- Barela, M. J. (2003). Executive insights: United colors of Benetton. From sweaters to success: An examination of the triumphs and controversies of a multinational clothing company. *Journal of International Marketing*, 11(4), 113-128. <https://doi.org/10.1509/jimk.11.4.113.20152>
- Berta, G. y Onida, F. (2011). Old and new Italian multinational firms. *Bank of Italy Economic History Working Paper*, (15). <https://bit.ly/3Wy7uN6>
- Bueso, R. y Pedroni, M. (2015). Mediatización de la moda. *Moda en el entorno digital*. En Sádaba, T. (ed.), *Moda en el entorno digital* (pp. 123-140). Eunsa.
- Camuffo, A., Romano, P. y Vinelli, A. (2002). Benetton Group: The evolution of a network to face global competition. *Cases in Operations Management*, 179. <https://bit.ly/4frljo3>
- Castillan, L., Chheang, C., Denoux, C., Ferrenbach, C., Gérard, C., Hua, E., Van Holt, J. y Manière, I. C. (2017). Online luxury: The code breakers of a traditional sector. *Procedia computer science*, 122, 579-586. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.11.409>
- Castillo-Abdul, B., Pérez-Escoda, A. y Núñez-Barriopedro, E. (2022). Promoting social media engagement via branded content communication: A fashion brands study on Instagram. *Media and Communication*, 10(1), 185-197. <https://doi.org/10.17645/mac.v10i1.4728>
- Cenizo, C. (2022). Brand narrative in fashion films of luxury fashion brands during the COVID-19 pandemic: multivariate analysis of their communicative potential. *Hipertext. net: Revista Académica sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva*, (24), 4. <https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2022.i24.06>
- D'Arpizio, C. y Levato, F. (2017). *The millennial state of mind*. Bain Report. Accessed July, 27, 2024.

- Díaz Soloaga, P. y García Guerrero, L. (2016). Fashion films as a new communication format to build fashion brands. *Communication & Society*, 29(2), 45-61. <https://doi.org/10.15581/003.29.35923>
- Foremski, T. (2009). Welcome. When every company is a media company... <https://bit.ly/3LOCROQ>
- Frankel, D. (2006). *The Devil wears Prada*.
- Fulco, E. (2019). L'impresa storica come fabbrica di cultura: tra Heritage e contaminazioni. *Economia della Cultura*, 29(1), 15-28. <https://doi.org/10.1446/93074>
- Galloway, S. (2017). *The Four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook and Google*. Random House.
- Geva, B. (2018) Banking in the Digital Age. Who is afraid of payment disintermediation? *European Banking Institute Working Paper Series*, 23. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3153760>
- Gielens, K. y Steenkamp, J. B. E. (2019). Branding in the era of digital (dis) intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 367-384. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.005>
- Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R. y Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior. *Journal of business research* 69(12), 5833-5841. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181>
- Gómez Briceño, L. y Durán Manso, V. (2021). Los fashion films como modelo de branded content. Estudio de Inside Chanel (2012-2019). *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 27(4), 1111-1123. <https://dx.doi.org/10.5209/esmp.70453>
- Grau, S., Kleiser, S. y Bright, L. (2019). Exploring social media addiction among student Millennials. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 22(2), 200-216. <https://doi.org/10.1108/QMR-02-2017-0058>
- Grupo Benetton. Archivos oficiales: campañas históricas. <https://bit.ly/4ca1VKo>
- Hubbard, R. C. (1993). Shock advertising: the Benetton case. *Studies in Popular Culture*, 16(1), 39-51.
- Hudson, S. y Hudson, D. (2006). Branded entertainment: a new advertising technique or product placement in disguise? *Journal of Marketing Management*, 22(5-6), 489-504. <https://doi.org/10.1362/026725706777978703>
- Iannilli, V. M. y Linfante, V. (2022). Exploring disrupting scenarios in the fashion retail and communication paradigms. *Luxury Studies: The In Pursuit of Luxury Journal*, 1(1), 45-65. https://doi.org/10.1386/ipol_00005_1
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: where old and new media collide*. New York University Press.

- Kalbaska, N., Sádaba, T. y Cantoni, L. (2018). Fashion communication: Between tradition and digital transformation. *Studies in Communication Sciences*, 18(2), 269-285 <https://doi.org/10.24434/j.scoms.2018.02.005>
- Kashif, M., Korkmaz Devrani, T., Rehman, A. y Samad, S. (2021). Love is not blind: investigating a love-hate transition among luxury fashion brand consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 25(4), 625-643. <https://doi.org/10.1108/JFMM-04-2020-0058>
- Katz, E. (1988). Disintermediation: Cutting out the middleman. *Intermedia*, 16(2), 30-31. <https://bit.ly/4dpO1oA>
- King, E. (2016). Every single aspect had to be changed. Case Study. Loewe x M/M Paris. *System Magazine*. Spring-Summer 2016 (7). <https://bit.ly/4frK1Wt>
- Lyst index 2023 (Lyst Index, Q2 2023). <https://bit.ly/3WulAio>
- Mosca, F. y Chiaudano, V. (2020). Digital channels and distribution in luxury market. *Marche et organisations*, (1), 147-163. <https://doi:10.3917/maorg.037.0147>
- Muljadi, H., Angjaya, S. y Deborah, J. (2022). Benetton's (In) Equality: A Semiotic Reading. *Paradigma: Jurnal Kajian Budaya*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.17510/paradigma.v12i1.572>
- Muntinga, D. G., Moorman, M. y Smit, E. G. (2011). Introducing COBRAs: Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13-46. <https://doi.org/10.2501/IJA-30-1-013-046>
- Noris, A. y Cantoni, L. (2021). Intercultural Crisis Communication on Social Media: A Case from Fashion. In *International Conference on Fashion communication: between tradition and future digital developments* (pp. 251-264). Cham: Springer International Publishing.
- Noris, A. y Cantoni, L. (2022). *Digital Fashion Communication: n (Inter) cultural Perspective*. Brill.
- Ozturk, R. G. (2014). The integration of entertainment and advertising: Advertainment. In *Handbook of Research on the Impact of Culture and Society on the Entertainment Industry* (pp. 440-460). IGI Global.
- Pedroni, M. (2023). Two decades of fashion blogging and influencing: A critical overview. *Fashion Theory*, 27(2), 237-268. <https://doi.org/10.1080/1362704X.2021.2017213>
- Pérez Curiel, C., Luque Ortiz, S. y Villena, E. (2017). Influencia de las revistas especializadas en el consumo de moda. Estudio de casos: Smoda, Elle y Harper's Bazaar. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación*, 39. <https://bit.ly/3YpHHsY>

- Perreault, G. y Hanusch, F. (2024). Field insurgency in lifestyle journalism: How lifestyle journalists marginalize Instagram influencers and protect their autonomy. *New Media & Society*, 26(7), 3767-3785. <https://doi.org/10.1177/14614448221104233>
- Priya, A. (2020). Case study methodology of qualitative research: key attributes and navigating the conundrums in its application. *Sociological Bulletin*, 70(1), 94-110. <https://doi.org/10.1177/0038022920970318>
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M., Sabir, S. y Waseem, A. (2019). Case study method: a step-by-step guide for business researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18. <https://doi.org/10.1177/160940691986242>
- Rees-Roberts, N. (2020). After fashion film: social video and brand content in the influencer economy. *Journal of visual culture*, 19(3), 405-421. <https://doi.org/10.1177/1470412920964907>
- Sádaba, T. (2015). *Moda en el entorno digital*. Eunsa.
- Sádaba, T., SanMiguel, P., López-Fidalgo, J. y Guercini, S. (2024). Not solely influencers in the communication plan: a comparative study in the fashion field. *Revista Mediterránea de Comunicación*, e23717-e23717. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM.23717>
- Sanz Marcos, P., Pérez Curiel, C. y Velasco Molpeceres, A. M. (2020). Hacia un cambio en el sector de moda y lujo. Del dominio del influencer a la marca: Gucci, Loewe y Margiela. *Revista de Comunicación*, 19(2), 263-284. <https://doi.org/10.26441/RC19.2-2020-A15>
- Saulite, L. y Ščeuļovs, D. (2022). The impact on audience media brand choice using media brands uniqueness phenomenon. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, 8(3), 128. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030128>
- Schaefer, M. W. (2015). *The content code: six essential strategies for igniting your content, your marketing, and your business*. Schaefer.
- Shirky, C. (2008). *Here comes everybody: the power of organizing without organizations*. Penguin Press.
- Shoemaker, P. J. (2020). Gatekeeping and journalism. In *Oxford Research Encyclopedia of Communication*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.819>
- Siles, I. y Boczkowski, P. J. (2012). Making sense of the newspaper crisis: A critical assessment of existing research and an agenda for future work. *New Media & Society*, 14(8), 1375-1394. <https://doi.org/10.1177/1461444812455148>
- Sugden, K. (2012). Benetton Backlash: Does controversy sell sweaters? *Advertising & Society Review*, 13(1). <https://doi.org/10.1353/asr.2012.a477903>

- Torregrosa, M. y Noguera-Tajadura, M. (2015). Los fashion films como relatos audiovisuales de marca. En Sádaba (ed.) *Moda en el entorno digital* (pp. 173-186). Eunsa.
- Torregrosa, M. y Sádaba, T. (2023). The adaptation of species in the fashion media ecosystem: the case of Vogue. *Popular Communication*, 21(2), 114-129. <https://doi.org/10.1080/15405702.2023.2239207>
- Tungate, M. (2013). *Fashion brands: Branding style from Armani to Zara*. Kogan Page Publishers.
- von Wachenfeldt, P. (2018). Communicating seduction. Luxury fashion advertisements in video campaigns. *Studies in Communication Sciences*, 18(2), 353-363. <https://doi.org/10.24434/j.scoms.2018.02.010>
- Zeren, D. y Gökdağlı, N. (2020). Influencer versus celebrity endorser performance on Instagram. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 695-704.