



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección de
Empresas**

**Impacto del feminismo y el
movimiento 'body positive' en el
sector de la moda: el caso de
Victoria's Secret**

Presentado por:

Alicia Senovilla González

Tutelado por:

Javier Rodríguez Pinto

Valladolid, 10 de julio de 2025

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo analizar el impacto que tanto el movimiento feminista como el del body positive han tenido en las estrategias de marketing de las empresas pertenecientes al sector de la moda. Asimismo, se ponen de manifiesto las prácticas engañosas que algunas compañías despliegan para apropiarse del discurso inclusivo sin acometer reformas internas tangibles, como son el *Purplewashing* y el *Body Positive Washing*.

Para profundizar en estas cuestiones se analiza el caso de Victoria's Secret, una empresa de casi 50 años de antigüedad que ha pasado de alcanzar la cima del mercado de lencería femenina a tocar fondo por no adaptarse a las ideas promovidas por el body positive, y que está tratando de resurgir ahora como una marca inclusiva y diversa. Para comprender las necesarias transformaciones de esta empresa revisaremos las claves de su éxito, se contextualizará su crisis de imagen y se estructurarán los cambios que han implementado en su estrategia de marketing como consecuencia de esta, además de realizar un examen crítico de dichas transformaciones.

Palabras clave: feminismo, body positive, moda, marketing, Victoria's Secret

ABSTRACT

This work aims to analyse the impact that both the feminist movement and the body positive movement have had on the marketing strategies of companies within the fashion sector. The study also calls attention to the misleading practices some firms deploy to appropriate inclusive discourse without undertaking tangible internal reforms, namely *Purplewashing* and *Body Positive Washing*. In addition, it offers an in-depth examination of Victoria's Secret, an almost fifty-year-old company that rose to the pinnacle of the women's lingerie market only to hit rock bottom for failing to adapt to body-positive ideas, and is now striving to re-emerge as an inclusive, diverse brand. To understand the transformations required, we will review the keys to its earlier success, contextualise its reputational crisis, and set out the changes it has made to its marketing strategy in response, offering a critical examination of those reforms.

Keywords: feminism, body positive, fashion, marketing, Victoria's Secret

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS MOVIMIENTOS SOCIALES Y CULTURALES DEL ÚLTIMO SIGLO	3
2.1. El auge del feminismo	3
2.2. El <i>body positive</i>	6
3. IMPACTO DE ESOS MOVIMIENTOS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA MODA: CAMBIOS EN SU ESTRATEGIA DE MARKETING	8
3.1. Impacto en el producto	10
3.2. Impacto en la comunicación	12
3.3. Impacto en el precio y la distribución	17
4. <i>PURPLEWASHING Y BODY POSITIVE WASHING</i>	19
5. ANÁLISIS DEL CASO DE VICTORIA'S SECRET	21
5.1. Historia general de la empresa	22
5.2. Claves del éxito de VS: su estrategia de marketing	23
5.2.1. <i>Catálogos icónicos</i>	24
5.2.2. <i>Victoria's Secret Fashion Show</i>	26
5.2.3. <i>La figura de los "Ángeles"</i>	27
5.3. El punto de inflexión: 2018	28
5.4. Cambios en la estrategia tradicional	30
6. CONCLUSIONES	35
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, han tenido lugar una serie de cambios culturales y sociales en torno a la belleza y la identidad de género que han hecho que muchas empresas, especialmente las pertenecientes al sector de la moda y la belleza, tengan que replantearse su visión y propósito y, por consiguiente, sus estrategias corporativas y de marketing. Cambios como el auge del feminismo, los movimientos LGBTQ+, los cambios en la identidad de género, en la justicia racial, la creciente demanda de inclusión, el *body positive*, etc. moldean en definitiva la forma de actuar de las empresas en la actualidad. Estos movimientos han cuestionado los estándares tradicionales de belleza, como la delgadez extrema, los rasgos faciales europeos y la visión binaria del género, y es por el auge de estos por lo que la sociedad actual es cada vez más consciente de que la belleza no tiene un solo molde, lo que ha llevado a una redefinición de lo que significa ser guapo o atractivo (Cwynar, 2016). Además, las reformas implantadas por las compañías en su visión y estrategia de marketing como consecuencia de estos cambios culturales y sociales pueden determinar el éxito o el declive de dichas empresas.

Es evidente que los sectores de la moda y la belleza se han visto especialmente afectados por estos movimientos sociales. Este Trabajo de Fin de Grado se enfoca en cómo dos de estos cambios, el feminismo y el *body positive*, han influido en el sector de la moda, particularmente en las estrategias de marketing que utilizan las marcas para conectar con sus consumidores actuales y potenciales. Uno de los mayores cambios ha sido la introducción de modelos y embajadores de diversas tallas, razas, edades y géneros, lo que permite que un abanico más amplio de personas se vea incluido y representado por las compañías. Marcas como Dove, Savage X Fenty de Rihanna o Aerie han liderado este cambio, promoviendo la idea de que la belleza es múltiple y cada persona tiene derecho a sentirse representada, sin importar su físico. Otras de las principales modificaciones que han tenido lugar en la estrategia de marketing de un gran número de empresas son: la adaptación de los productos que conforman su oferta con el fin de no excluir a determinados tipos de cuerpos; la creación de submarcas enfocadas a cubrir la demanda de públicos tradicionalmente excluidos, etc.

Sin embargo, la honestidad de estas iniciativas no está exenta de interrogantes. Consumidores, medios de comunicación y activistas ponen en duda a menudo y se cuestionan la credibilidad de las respuestas de las empresas y advierten sobre la posibilidad de que se trate de prácticas engañosas como el *purplewashing* o *body positive washing*. El caso de la campaña de Gillette de 2019 “The Best Men Can Be”, valorada positivamente por muchos por atajar la masculinidad tóxica, pero criticada por otros por ser incoherente con su publicidad y principios tradicionales, ilustra la tensión que existe entre seguir un discurso progresista en su estrategia de marketing y llevar a cabo transformaciones estructurales en la marca para que se perciba una transformación genuina (Doménech, 2019).

Un ejemplo muy claro de empresa que se ha visto afectada por distintos movimientos culturales, como son el feminismo y el body positive, es el de la empresa de lencería *Victoria's Secret* y, en concreto, el caso de sus famosos desfiles anuales. En una sociedad en la que cada vez reciben mayor importancia los valores e ideas que defienden estos movimientos, la empresa se vio sometida a numerosas polémicas por promover unos ideales de belleza casi imposibles y excluir a ciertos colectivos, como el de las personas gordas y las personas trans. Estas polémicas afectaron gravemente a la reputación de marca y, por consiguiente, a sus resultados económicos y financieros, llevando a la empresa a posicionarse realizando un rebranding inclusivo y una reestructuración interna. Es por esto por lo que se realiza un análisis profundo del caso de dicha empresa, desarrollando las claves de su estrategia que le llevaron a consolidarse como la firma líder de lencería en el mercado estadounidense, las causas de la crisis de imagen consolidada en 2018 y las transformaciones implementadas tras ella para restablecer la confianza de unos consumidores cansados de la falta de inclusividad que llevaba caracterizando a *Victoria's Secret*. A través de este estudio se evaluará hasta qué punto el rebranding realizado por *Victoria's Secret* puede considerarse genuino.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LOS MOVIMIENTOS SOCIALES Y CULTURALES DEL ÚLTIMO SIGLO

2.1. El auge del feminismo

¿Qué es?

El feminismo como movimiento social no presenta una única definición, sino que además abarca toda una serie de disciplinas, teorías y prácticas. La Real Academia Española (RAE) propone dos definiciones para la palabra “feminismo”. La primera lo define como el “*principio de igualdad de derechos de la mujer y el hombre*”, y la segunda como un “*movimiento que lucha por la realización efectiva en todos los órdenes del feminismo*”. Por otro lado, la filósofa feminista Amelia Valcárcel en 2001 concluyó que el feminismo puede considerarse una tradición política de la modernidad, basada en la igualdad y la democracia, que sostiene que ningún ser humano debe ser privado de derechos y beneficios debido a su sexo. Bajo este enfoque, se podría pensar que el feminismo no solo busca la equidad entre ambos sexos, sino que está abierto además a la identificación de nuevas identidades sexuales, pero existe cierta controversia y diversidad de opiniones al respecto.

Origen

Si nos preguntamos cuándo y cómo nace este movimiento, podemos decir que es difícil saber a ciencia cierta su origen. Aunque existen figuras feministas anteriores a esa fecha, muchos consideran que el feminismo comenzó intelectualmente con la publicación en 1792 de la obra ***Vindicación de los Derechos de la Mujer***, escrita por la filósofa inglesa Mary Wollstonecraft. Dicho tratado filosófico fue el primero que defendió la igualdad de derechos entre hombres y mujeres, a través de la crítica directa a la teoría política conservadora de Jean-Jacques Rousseau, filósofo suizo considerado una de las figuras más relevantes de la Ilustración. Rousseau (1762) sostenía en sus obras que el papel de hombre y mujer era diferente por naturaleza: “el destino especial de la mujer consiste en agradar al hombre... el mérito del varón consiste en su poder, y sólo por ser fuerte agrada”. En ese mismo libro Rousseau afirmó que las mujeres debían ser educadas solo para ser madres y esposas, subordinadas a los hombres.

Como dice Valcárcel (2004), “el feminismo es un hijo no querido de la Ilustración”, movimiento que trataba de promover el uso de la razón, la ciencia y el conocimiento, la igualdad ante la ley, la libertad de pensamiento... pero dichos valores solo debían ser aplicables al género masculino, y esos objetivos únicamente tenían como beneficiarios a los hombres. En definitiva, la reclamación de esos derechos suscitó un cambio en la mentalidad no solo de los hombres, sino también un cambio en la concepción que tenían las mujeres de sí mismas.

Etapas de la lucha feminista:

Es posible dividir el movimiento feminista en una serie de etapas, mayormente conocidas como olas, con sus momentos de gran expansión y declive, sin dejar de ser un movimiento continuo. La historia del feminismo se compone de tres grandes etapas: el Feminismo ilustrado, el Feminismo liberal-sufragista y el Feminismo Contemporáneo (Valcárcel, 2004).

La **primera ola** abarca desde sus orígenes, con Mary Wollstonecraft como fundadora, hasta la Revolución francesa, es decir, hasta el siglo XVIII. En esta etapa el feminismo se presenta como un argumento, un debate, especialmente sobre la igualdad intelectual y la necesidad de educación para ambos géneros.

La **segunda ola** comprende desde la Convención de Séneca de 1848 hasta 1945. En 1848, año de manifiestos, 30 hombres y 70 mujeres de círculos abolicionistas se reunieron en Séneca y firmaron la llamada “Declaración de Sentimientos”. En aquella convención ese grupo de abolicionistas concluyó que existían no pocas similitudes entre la situación de los esclavos y la de las mujeres, y firman: "decidimos que todas las leyes que impidan que la mujer ocupe en la sociedad la posición que su conciencia le dicte, o que la sitúen en una posición inferior a la del varón, son contrarias al gran precepto de la naturaleza y, por lo tanto, no tienen fuerza y autoridad". El otro hecho histórico clave que marca a esta etapa es el sufragismo¹ (Valcárcel, 2004).

¹ Movimiento de agitación internacional que se dio en todas las sociedades industriales y que tenía dos objetivos específicos: el derecho al voto y el derecho a la educación, y ambos objetivos avanzaron conjuntamente, respaldándose entre sí, y lográndose en ochenta años

En lo que respecta a la **tercera ola** del feminismo, esta se inicia en la década de los sesenta y concluye en los años ochenta. En los años setenta se tomó conciencia de varias cosas: en primer lugar, las mujeres aún no habían alcanzado una posición de igualdad respecto de los hombres, seguía existiendo una diferencia jerárquica. Y en segundo lugar, el conjunto de las *mores*² no se había apenas modificado, por lo que surgía la necesidad de revisar la legislación con el objetivo de que fuese equitativa e igualitaria.

La actualidad: la Cuarta Ola

En último lugar, la cuarta ola del feminismo comprende el presente siglo hasta la actualidad. Esta es la etapa que más nos interesa, pues coincide con el contexto sociocultural actual al que se enfrentan las empresas. El objetivo principal de la cuarta ola es acabar con las formas de violencia hacia la mujer, entre las que se incluyen la prostitución, la violencia sexual, el maltrato, la pornografía, el acoso callejero....

Según la socióloga e investigadora Rosa Cobo (2019), una de las características de esta última ola es la globalización del feminismo, pues resulta difícil encontrar un país en el que la existencia de asociaciones u organizaciones feministas sea nula. A esta característica se suma el carácter intergeneracional del feminismo y, asimismo, la adhesión no solo de mujeres que no se identificaban con el movimiento, sino también de hombres que empatizan con la vindicación feminista (Cobo, 2019).

Por otro lado, la existencia de la cuarta ola tiene su razón en el cambio que se produce en el interior del propio movimiento. En las tres olas tradicionales el enfoque estaba puesto en los privilegios de los varones, es decir, en el exterior. Ahora ese foco se desplaza hacia el interior de la mujer. “A partir de ese momento el imaginario feminista se verá hegemonizado por la idea de la diversidad y las diferencias entre las mujeres hasta el punto de que se cuestionará la categoría de sujeto político feminista y el propio concepto de ‘mujeres’” (Cobo, 2019). La palabra ‘diversidad’ resulta clave para comprender la concepción de la cuarta ola.

En esta etapa cobran especial importancia las vindicaciones y demandas que realiza el feminismo individualmente hablando en las diferentes plataformas digitales que existen:

² Moral, modales y costumbres. El término fue acuñado por el académico y sociólogo estadounidense William Graham Sumner para describir normas ampliamente aceptadas y con un fuerte valor moral.

redes sociales como Instagram, Twitter o Tiktok y plataformas como Youtube, Change org, etc, amplifican la voz y el alcance de mujeres y hombres que luchan por la igualdad entre ambos sexos. En definitiva, la relevancia del activismo digital³ ha sido exponencial en estas dos últimas décadas, sin olvidarnos de la existencia en redes del otro lado de la moneda: cuentas y usuarios que difunden mensajes misóginos y de odio. Movimientos como el *#MeToo* en 2017 denunciando el acoso y abuso sexual en el mundo de Hollywood, el *Ni Una Menos* promovido por la región de América Latina en 2015 por el asesinato de una joven de 14 años en manos de su pareja, el hashtag *#8M* incluyendo las reivindicaciones por el día de la mujer... Esos movimientos tienen lugar en gran medida en las diferentes comunidades digitales, las cuales hacen que cada día miles de personas perciban los mensajes y denuncias feministas, ya sea mediante un extenso video de Youtube, un Tiktok, o un tweet que ha publicado una amiga de tu hermano.

2.2. El *body positive*

El término “body positivity” o “positividad corporal” se puede definir como cualquier mensaje escrito o visual que desafía la forma tradicional de percibir el cuerpo según los cánones de belleza. Es un movimiento que engloba toda acción, ya sea individual o colectiva, que busque cuestionar y denunciar las influencias sociales y las construcciones de estándares corporales. En su lugar, propone una visión basada en el amor propio y la aceptación de todos los cuerpos, independientemente de su forma, tamaño o apariencia (Cwynar, 2016).

Este movimiento tiene su origen en el “Fat Acceptance Movement” o movimiento por la aceptación de las personas gordas que surge en el entorno feminista en la década de los sesenta como una reacción al auge de los discursos en contra de las personas gordas que se estaban dando en Estados Unidos y Canadá en aquel tiempo (Cohen et al., 2019). Surge en definitiva como una reacción a la expresión cada vez mayor de gordofobia⁴ que se estaba produciendo, y dicho movimiento buscaba acabar con los prejuicios que se tienen sobre las personas con obesidad y luchar contra la discriminación que estas llevan sufriendo tantos años. Por tanto, el *body positive* es un movimiento que ha surgido en

³ Se refiere al empleo de plataformas y herramientas en línea para impulsar y difundir causas sociales, políticas o ambientales.

⁴ El término proviene de “Fatphobia”, expresión acuñada con motivo de un estudio realizado en 1984 por los investigadores Robinson, Bacon y O’Reilly en Minnesota, Estados Unidos.

las últimas décadas y que no solo engloba los objetivos y la visión del “Fat Acceptance Movement” de Estados Unidos, sino que también amplía su espectro para incluir a todo tipo de cuerpos. Es decir, no solo se centra en cuerpos gordos, sino en aquellos con cualquier característica física que se aleje de lo que se puede considerar un cuerpo normativo⁵. Es posible incluir en este grupo cuerpos con acné, celulitis, estrías, cuerpos con vello, gordos, con cicatrices, con manchas, cuerpos con discapacidades, con asimetrías, entre otras muchas características. Lo paradójico es que, pese a no ajustarse a los cánones de belleza predominantes, estas condiciones forman parte de la realidad de una gran parte de la población mundial. Es por ello por lo que el body positive ha tomado fuerza en la sociedad, rechazando la idea de que el valor de una persona reside en su apariencia física.

Instagram, la famosa red social basada en la publicación de fotos, ha sido en gran parte responsable de la expansión del *body positive* a gran escala; el uso de hashtags⁶ ha ayudado a difundir fotografías que promueven el amor propio y la diversidad corporal. Algunos de ellos son #plussize, #effyourbeautystandards y #loveyourself. En 2012, cabe destacar la creación por parte de la modelo *plus size*, Tess Holliday, de la cuenta de Instagram @effyourbeautystandards, con la que pretendía visibilizar a las mujeres gordas y demostrar que también pueden ser estilas y sexys. Además, Tess es la defensora del *body positive* más influyente en la red social (2,5 millones de seguidores) y representa a las mujeres gordas en la industria de la moda, como modelo e influencer (Cwynar, 2016).

En redes sociales, sobre todo en Instagram, es habitual que los usuarios compartan sus mejores fotos, es decir, aquellas que han sido cuidadosamente seleccionadas y editadas

Figura 1. Post de Instagram de Tess Holliday



Fuente: Instagram @tessholiday

⁵ Que fija la norma, es decir, la regla que se debe seguir.

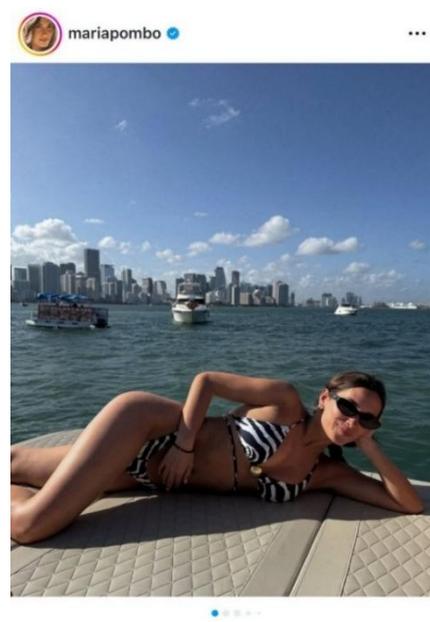
⁶ Herramienta utilizada en plataformas digitales y redes sociales para etiquetar, clasificar y agrupar contenido con un mismo tema o conversación.

para verse lo más “atractivo” posible. Optan por publicar aquella en la que luzcan un cuerpo lo más normativo posible (piel perfecta, sin michelines, etc.) (Ver Figura 2 y 3). Dicha dinámica ha provocado que los usuarios de la red social se encuentren comparándose físicamente de forma constante. Un estudio reciente realizado en 2019 por Cohen, Fardouly et al. evidenció que una exposición breve a publicaciones de contenido body positive tuvo como resultado una disminución en los niveles de insatisfacción corporal entre las personas participantes (Tiggemann et al., 2020).

Figura 2. Post de Jessica Goicoechea



Figura 3. Post de María Pombo



Fuente: Instagram

Por ende, es precisamente por la fuerza que ha tomado el movimiento a nivel global por lo que no pocas empresas de ciertos sectores del mercado han llevado a cabo cambios en sus estrategias corporativas y de marketing. Principalmente, las más influenciadas han sido aquellas relacionadas con la estética y la apariencia física, es decir, las pertenecientes a los sectores de la moda y la belleza.

3. IMPACTO DE ESOS MOVIMIENTOS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA MODA: CAMBIOS EN SU ESTRATEGIA DE MARKETING

En las últimas décadas, el feminismo y el body positive han dejado de ser exclusivamente reivindicaciones sociales, sino que se han convertido también en elementos que han

transformado la dinámica del mercado, especialmente en sectores como la moda y la belleza. Ambos movimientos han cuestionado los estándares corporales tradicionales y han visibilizado las consecuencias psicológicas, sociales y económicas de la exclusión de cuerpos no normativos (Cwynar-Horta, 2016). Dichos movimientos además han generado un cambio en las expectativas de los consumidores, quienes reclaman una representación más inclusiva, auténtica y alejada de los estereotipos tradicionales. Demandan también una mayor variedad de tallas o incluso poder erradicar prejuicios de género al decidir si una prenda debe ser para un niño o una niña (Vidal, 2022). Esta transformación ha obligado a muchas marcas del sector de la moda a reconsiderar no solo su oferta de productos, sino también su forma de comunicarse con el público. Vidal (2022, p. 86) refiere: “Una empresa moderna deberá considerar la inclusión, diversidad y no discriminación como un activo, pues identificará en estos conceptos, líneas estratégicas de desarrollo, con potencial de crecimiento en el corto, mediano y largo plazo”. Es decir, no se trata de aplicar estos valores por cumplir una obligación social, sino de incorporarlos conscientemente a la estrategia de negocio. El mundo y la sociedad se encuentran en constante cambio y evolución, y cómo actúen las empresas en respuesta a esos cambios determinará su éxito o fracaso.

En primer lugar, la adopción de una visión genuinamente feminista por parte de una compañía que opere en cualquier sector del mercado, hace que la política interna de la empresa cambie, sobre todo en el ámbito de la RSC (Responsabilidad Social Corporativa). Un ejemplo de grupo empresarial que ha modificado drásticamente su política interna y especialmente el contenido de la RSC ha sido el grupo Inditex de Amancio Ortega, logrando una composición paritaria en el Consejo de Administración e implementando medidas dirigidas a facilitar la conciliación laboral y a proteger a las víctimas de violencia de género, entre otras (Memoria Anual Inditex, 2023).

De igual forma, la incorporación consciente de estos movimientos por parte de la empresa repercute de forma directa en su visión y valores, alineados con el propósito de la marca. Maram (2021) refiere: “Las marcas con propósito son aquellas que anteponen abiertamente sus valores fundamentales en todo lo que hacen” y el marketing con propósito es “la forma en que las marcas de vanguardia se están relacionando con sus públicos meta en función de las necesidades e intereses que comparten con ellos”. Es

decir, el propósito es el `por qué` de una marca, su razón de ser, más allá de la mera obtención de beneficios monetarios. Por otro lado, el posicionamiento estratégico de la marca es otra variable susceptible de ser modificada en caso de incorporar estos movimientos; sería el ejemplo de *Universal Standard*, que decide posicionarse en el mercado de la moda como la marca que ofrece la mayor variedad de opciones para todo tipo de tallas, siendo su lema: “Moda para todos NOSOTROS. Tal y como somos” (Universal Standard, s.f.).

Resulta interesante, además, analizar el impacto que estos movimientos sociales tienen en la estrategia de marketing que siguen las empresas de moda, centrándonos sobre todo en el producto que ofrecen y la promoción o comunicación que realizan.

3.1. Impacto en el producto

Según Martínez-Navarro (2024), “el concepto de producto en moda va mucho más allá del producto en sí y de sus características físicas (tamaño, color o diseño). [...] Podemos definir el producto en moda como la suma de atributos físicos más los beneficios esperados o percibidos por el consumidor.” Es decir, los consumidores no solo valoran la calidad de las prendas, sino que también valoran cómo se sienten con ellas, si se sienten cómodos, seguros de sí mismos, atractivos, respetuosos con el medio ambiente, etc.

Uno de los cambios en el producto más significativos ha sido la **ampliación del rango de tallas** en las colecciones de ropa. Las protestas crecientes por parte de personas cuya experiencia en tiendas populares como las del grupo Inditex es pésima debido al sistema de tallas han impulsado que estas amplíen dicho rango a tallas que superen la L y la 42, teniendo además la oportunidad de satisfacer la demanda de un segmento del mercado que se encontraba desatendido. En 2016, Inditex amplia por primera vez el tallaje de Zara desde la XS hasta la XXL en su campaña primavera-verano y, aunque no lo hizo en la totalidad de prendas de la colección, pretendía incorporar esta iniciativa de forma progresiva en la mayoría de sus colecciones (Modaes, 2016). Así ha ocurrido hasta llegar a la actualidad, donde nos encontramos prendas de la marca estrella que incluso llegan hasta la 3XL. Asimismo, Oysho comenzó en 2020 a ofrecer tallas superiores a la L y actualmente ofrece tallas que llegan hasta la 3XL (La Vanguardia, 2020). Así, los

consumidores no solo pueden sentirse bien físicamente, sino que también estarían fortaleciendo el vínculo emocional con esas marcas.

Otro de los cambios realizados por el mismo motivo es la **creación de líneas de ropa diseñadas específicamente para cuerpos *plus size***, como es el caso de *Violeta By Mango* (submarca que ya ha desaparecido), Asos Curve, H&M+ y Forever 21 Plus. De esta manera, no solo están adaptando las tallas, sino que también adaptan los cortes, patrones y estilos para representar a este tipo de cuerpos de la mejor forma. Mango tomó la decisión en 2021 de suprimir su submarca para tallas grandes Violeta y que esta fuese absorbida por la categoría principal Mango Woman, de tal manera que pudieran reducir los costes de producción y los precios de las prendas, potenciando el crecimiento de la compañía (Riaño, 2021). En la página web de Mango el comunicado fue el siguiente:

"En línea con nuestros valores y con nuestro compromiso para crear un mundo más responsable, estamos trabajando para normalizar y visibilizar todo tipo de cuerpos y bellezas, fomentando la inclusión de todas las tallas". De esta manera el grupo mantiene su oferta de productos *plus size* en la colección de mujer, con prendas hasta la talla 54 o 4XL. Para comprobar si una prenda está disponible desde la XXS hasta la 4XL, nos tenemos que fijar en si aparece la etiqueta "Disponible plus" sobre la imagen de la prenda o no. Si no encontramos dicha etiqueta en la prenda el rango de tallas sería de la XXS hasta la XXL (Hernández, 2021).

La línea de ropa de Tommy Hilfiger, Tommy Adaptive, es otro ejemplo de acción con un enfoque de moda inclusiva, en este caso hacia las personas con discapacidad, y que defiende los valores del *body positive*. Se lanzó en 2016 para niños y en 2017 para adultos en asociación con Mindy Scheier, fundadora de la ONG Runway of Dreams (RoD), quien encontró una barrera para vestir a su hijo con un tipo de distrofia muscular rara.

Figura 4. Etiqueta "Disponible Plus" de Mango



Camisa fluida satinada

Fuente:

https://shop.mango.com/es/es/c/mujer/camisas-y-blusas_b8003173

Incorpora innovaciones como cierres fáciles de manejar, tejidos *super-soft*, aberturas magnéticas aptas para prótesis, cinturas ajustables, cierres magnéticos ocultos y tejidos elásticos, a fin de mejorar la autonomía de personas con discapacidades motoras o movilidad reducida (McBee-Black, 2022).

Se produce, por tanto, una ampliación del público objetivo por parte de las empresas que han implementado estas acciones de marketing relacionadas con el producto que ofrecen, dirigiéndose ahora además a personas con discapacidad, a cuerpos de talla grande, etc.

Figura 5. Campaña Tommy Adaptive



Fuente: <https://n9.cl/mhlpm>

3.2. Impacto en la comunicación

Kotler y Keller (2016, p. 246) definieron las comunicaciones de marketing como “los medios mediante los cuales las empresas intentan informar, persuadir y recordar a los consumidores -directa o indirectamente- sobre los productos y marcas que venden. [...] Son un modo en que la compañía puede establecer un diálogo y construir relaciones con los consumidores”. Estos autores definen cuáles son las formas de comunicación que permiten a una compañía relacionarse con sus consumidores actuales o potenciales y que conforman el mix de comunicación de marketing:

- Publicidad
- Promoción de ventas
- Eventos y experiencias
- Relaciones públicas y *publicity*
- Marketing en línea y redes sociales
- *Mobile marketing*
- Marketing directo y de bases de datos
- Venta personal

Teniendo esto claro, se va a analizar cómo el feminismo y el body positive han influido en la forma que tienen las empresas de hacer su comunicación mediante sus diferentes tipos. De todas, aquellas en las que se va a poder observar un cambio más evidente como consecuencia del feminismo y el body positive son la publicidad, los eventos y experiencias, las relaciones públicas y el marketing en línea y las redes sociales. En primer lugar, tanto el feminismo contemporáneo como el body positive han realizado un análisis crítico de la representación de la mujer en la publicidad, denunciando prácticas que sexualizan lo femenino y promoviendo diferentes narrativas centradas en el empoderamiento y en la diversidad (Gill, 2007). Surge en el espectro de la publicidad el concepto de **Femvertising**, traducido al español como *Publicidad feminista*. También ha adoptado otros nombres, como *Publicidad Go-girl* o *Ad-her-tising*, y se refiere al empleo de una publicidad socialmente responsable que cuestiona los roles tradicionales de género y promueve el empoderamiento de las mujeres (Menéndez, 2019). Asimismo, es frecuente el uso del body positive como herramienta de femvertising, incorporando modelos de tallas grandes o con cuerpos no normativos. Algunas de las campañas de Femvertising más conocidas son: “#Like a Girl” de la marca Always y “Real Beauty” de Dove.

Otro de los cambios más notables en la forma de comunicar ha sido la **inclusión de modelos curvy o plus size** para representar la marca, ya sea en campañas publicitarias, en el marketing online o en redes sociales. No se puede vender moda sin modelos, las cuales se caracterizaban tradicionalmente por su delgadez y su piel blanca. Este cambio se encuentra íntimamente ligado a la ampliación del rango de tallas por parte de las marcas (véase en el apartado anterior) y, por consiguiente, a las demandas de una sociedad que reclama diversidad en las tiendas. Destaca el papel de la modelo y activista estadounidense Ashley Graham; considerada la modelo *curvy* más influyente del mundo, fue la primera modelo de talla grande en protagonizar la portada de la revista *Sports*

Illustrated en 2016 y la de *Vogue* en 2017, además de abrirle la puerta de los desfiles de moda de las marcas de lujo a las tallas grandes (Abad, 2020; Infobae, 2016).

En una entrevista realizada a la modelo y empresaria Mireia Verdú, directora general de *Francina Models*, una de las agencias de modelos más importantes de España, esta sostiene que los desfiles de moda no reflejan la realidad de los consumidores en cuanto a tipos de cuerpos se refiere, y que es en las fotos para venta online donde existe una mayor demanda de modelos de talla grande. *Francina* es una de las agencias de modelos más antiguas de España y, bajo el liderazgo de Verdú, fue la pionera en abrir una división de tallas grandes en España.

Además, Verdú explica que la demanda de modelos plus size se ha multiplicado por diez desde el Covid (Rivas, 2018; Luis, 2022).

Otro ejemplo de ese impacto del body positive en la comunicación de las empresas de moda es la **incorporación de modelos de diferentes edades**, no solo jóvenes. La RAE define el término “edadismo” como la “discriminación por razón de edad, especialmente hacia las personas mayores o ancianas. Y en la industria de la moda esto ha sido un habitual, con la pretensión de vendernos que lo bonito, además de una talla pequeña, eran cuerpos jóvenes, sin una arruga o mancha. La premisa del body positive, como ya hemos dicho, es la aceptación de todos los tipos de cuerpos y condiciones físicas; esto incluiría, por tanto, la aceptación de cuerpos de personas mayores, con los correspondientes signos de la edad, como arrugas, canas, hiperpigmentación, flacidez o pérdida de luminosidad en la piel.

Figura 6. Portada de *Vogue* Reino Unido enero 2017



Fuente: <https://fashionista.com/2016/11/ashley-graham-first-voque-cover>

Figura 7. Campaña de Loewe con Maggie Smith



Fuente: <https://www.vogue.com/article/maggie-smith-loewe-campaign-reactions>

Es en los últimos años cuando se ha empezado a defender la visión de que las personas mayores de cuarenta también pueden ser atractivas, estilosas, y lucir las prendas igual de bien que las modelos jóvenes. Un buen ejemplo de esto es la campaña de Loewe de 2023 protagonizada por la actriz Maggie Smith, de 88 años, en la que la marca pretende mostrar la belleza del paso del tiempo sobre la piel, sin maquillaje y realista (Cañoto, 2023).

No solo las grandes firmas de lujo como Dolce & Gabbana, Gucci o Balenciaga han incorporado modelos mayores para representar su marca en los diferentes medios de comunicación y en sus desfiles, sino que también lo han hecho marcas de

fast-fashion como el grupo Inditex con Zara o Massimo Dutti. Desde que Zara “rompió el hielo” en 2021 con la modelo Marie Sophie Wilson, de 57 años, el grupo ha ido aumentando la representación de este rango más diverso de edades.

Resulta interesante analizar las modificaciones que implementaron las marcas Abercrombie & Fitch y Hollister Co. en sus estrategias de comunicación a partir del año 2015. Ambas marcas fueron creadas por el grupo Abercrombie & Fitch Co, el cual tuvo como CEO a Mike Jeffries entre 1992 y 2014 (Wahba, 2024). Bajo su dirección, Abercrombie pasó a considerarse la marca de ropa más exclusiva para jóvenes universitarios. Entre las principales políticas diferenciadoras de Jeffries nos encontramos con una elección del personal singular y el empleo de un “marketing sexualizado”. La marca contrataba únicamente personal que representara su público objetivo, es decir, personas jóvenes y atractivas físicamente y, no solo las contrataba para realizar las tareas tradicionales en tienda, sino que existía también la figura de los *sellers*, hombres que eran en definitiva un reclamo para los consumidores, ubicándose en la puerta del

establecimiento y mostrando sus marcados abdominales (Sanz, 2016; Casas, 2020). Esta no era la única técnica de marketing en la que la marca utilizaba la sexualización de los cuerpos para construir su imagen de marca. Las bolsas, diseñadas con los torsos marcados de sus atractivos modelos, eran también un símbolo de la marca, el cual generaba notoriedad, y poseerlo significaba ser una chica o chico Abercrombie (Sanz, 2016). En definitiva, ir a comprar a estas tiendas constituía toda una experiencia inmersiva en la que podías sentirte una chica o chico popular y atractivo, con alto poder adquisitivo y darte cierto prestigio.

Figura 8. "Sellers" de Abercrombie



Fuente: <https://ny.racked.com/2015/4/24/8489211/abercrombie-hollister-shirtless-models>

En el año 2006 tuvieron lugar una serie de declaraciones polémicas por parte de Jeffreys durante una entrevista concedida a la web de noticias de Estados Unidos *Salon*. Algunos de los testimonios que más llamaron la atención fueron:

"No hacemos ropa para gordas ni para chicos que no sean cool"

"Queremos gente guapa en nuestras tiendas. Dependientes y clientes. Perseguimos al chico americano atractivo, popular y lleno de amigos. Nuestra ropa no es para todo el mundo, ni pretendemos que lo sea. ¿Somos excluyentes? ¡Por supuesto!"

(Hertrampf, 2013).

Estas y otras declaraciones pasaron entonces desapercibidas, hasta que fueron rescatadas en 2013 por varios medios, comenzando así la crisis de imagen de la marca y la caída de sus beneficios. A esto se sumaron numerosas acusaciones de discriminación

por parte de empleados, por cuestión de raza, o apariencia (EyN, 2022). Esas acciones de marca constituyen en cierta medida un rechazo a las ideas del body positive y el feminismo, descartando la marca cualquier idea de inclusión o diversidad. Tras la salida de Jeffreys de la compañía en 2014, la marca reformó completamente su estrategia de marketing, tratando de cambiar la imagen de marca que había instaurado Jeffreys. Esta dejó de hacer “marketing sexualizado”, eliminó su antiguo logo del alce, iluminó más sus tiendas, amplió el rango de tallas (antes solo llegaban hasta la L) y modificó su público objetivo: de jóvenes y atractivos universitarios a adultos funcionales (Meyersohn, 2024). De forma similar ocurrió con Hollister Co., puesto que era del mismo grupo y seguía una estrategia de comunicación muy similar a A&F, siendo la principal diferencia el precio.

Este caso ilustra la necesidad de que las empresas deben revisar de forma continua qué es lo que los consumidores están demandando en el presente, y evalúen si seguir con su estrategia inicial y posicionamiento que tanto éxito les dio en un pasado, o redirigir su estrategia hacia otras propuestas que se adapten más a las expectativas actuales de los consumidores.

3.3. Impacto en el precio y la distribución

Aunque es posible pensar que el body positive y el feminismo no tienen ningún impacto en el precio que fijan las empresas de moda, lo cierto es que sí que pueden tener influencia en la estrategia de fijación de precios de empresas que quieren ser más inclusivas y ampliar su rango de tallas, ya que ello repercute en sus costes.

El hecho de empezar a producir tallas más allá de la L o la 40 implica directamente la utilización de mucha más cantidad de tejido para realizar una unidad de camiseta o de pantalón que en tallas más pequeñas. Además, requiere un mayor esfuerzo de patronaje, puesto que hay variables como las caídas o las pinzas, que no aumentan linealmente, por lo que es necesario que los diseñadores y técnicos de patronaje empleen más horas en ello. Por otra parte, los pedidos por encargo o las series pequeñas de producción son más caras debido a las cantidades mínimas de pedido que establecen muchos fabricantes, a lo que se suma la necesidad de realizar varias rondas de muestreo para conseguir una prenda perfecta. Esta situación no es exclusiva para tallas grandes, sino que también le ocurre a las marcas que quieren empezar a fabricar tallas muy

pequeñas (Shoaib, 2022). Todo ello hace que los costes de producción suban y, ante esto, las marcas tienen varias opciones. Mantener el precio medio de sus prendas actuales en las nuevas de talla grande, reduciendo así considerablemente su margen de beneficio y su rentabilidad, o subir el precio de estas últimas. Sin embargo, según los expertos las marcas no deben marginar a los compradores de tallas grandes cobrándoles más, lo cual sería otra forma de discriminación por razón de cuerpo (Shoaib, 2022). No obstante, esto no suele materializarse en la práctica, ya que la mayoría de las marcas mantienen igualdad de precios entre su rango de tallas, lo que refuerza la imagen de inclusividad y coherencia de la marca y genera confianza y satisfacción entre sus consumidores.

Una marca en la que si existía diferencia de precio era New Look, una de las compañías más famosas en Reino Unido. Su sección Curves, destinada a ofrecer ropa plus size, lo hacía, pero a precios considerablemente más elevados que los de su colección principal, lo que cabreó mucho a sus consumidores de talla grande. Tanto es así que la marca rápidamente expresó que realizarían una revisión de la estructura de precios de su colección de tallas grandes para que ambas partes, clientes y su propio negocio, quedaran contentos (Boyd, 2018).

Si nos centramos en el impacto que ambos movimientos han tenido en la estrategia de distribución de las empresas de moda, podemos decir que también han transformado en gran medida cómo las marcas exhiben y venden sus productos. Una parte muy importante de esta estrategia la conforma el merchandising, es decir, el conjunto de técnicas que tienen como objetivo incentivar la compra por parte de los clientes en el propio establecimiento. Entre estas técnicas se incluyen el diseño de escaparates, la disposición de las prendas o merchandising de presentación, el llamado merchandising de seducción, el cual apela a lo sensorial, como la música elegida, la iluminación, el aroma, etc (Peiró, 2020). Muchas marcas como Nike y Old Navy, por ejemplo, han llevado a cabo un cambio en sus maniqués, incorporando maniqués femeninos de tallas grandes en sus tiendas con el objetivo de que todo tipo de cuerpos se vean representados al entrar en ellas (López, 2019).

Pero los maniqués no son lo único que han cambiado las marcas, sino que se ha producido un rediseño completo

Figura 9. Maniqués plus size de Nike

de las tiendas físicas. Marcas que en un principio concentraban su oferta plus size únicamente en su canal de venta online, trasladan ahora esas prendas al punto físico de venta. Sin embargo, la disposición de las prendas plus size en el establecimiento también implica mayor o menor implicación real con el movimiento, puesto que no es lo



Fuente: <https://shre.ink/xx16>

mismo destinar a las tallas grandes un espacio pequeño diferenciado al fondo de la tienda que integrarlas junto con la oferta de tallas normativas o que se encuentren repartidas por todo el espacio.

4. PURPLEWASHING Y BODY POSITIVE WASHING

La cara opuesta de que las empresas asuman e incorporen los valores feministas y de body positive, y lleven a cabo estrategias de marketing y de posicionamiento alineadas con ellos, es el purplewashing y el body positive washing. Ambas se podrían definir de forma resumida como situaciones derivadas de acciones que efectúan las empresas conscientemente tratando de aparentar lo que, en realidad, no son.

El término *purplewashing* procede de las palabras purple (morado, color asociado al feminismo) y whitewash (blanquear) y podría traducirse al español como “lavado púrpura”. La escritora y activista Brigitte Vasallo fue quien acuñó por primera vez este término en 2014, derivado de la expresión *pinkwashing* (Harta, 2020). El pinkwashing nació en EEUU en la década de los 90 y alude a la apropiación por parte de Estados o empresas de las reivindicaciones, derechos y símbolos de la comunidad LGTBIQ+ con la finalidad de conseguir un beneficio político o económico. Se trata de una estrategia de marketing que es objeto de críticas por el uso de estos símbolos únicamente en ciertas fechas representativas, como el Día del Orgullo o todo el mes de junio (considerado mes

del orgullo), y actuando el resto del año con indiferencia o de forma contraria al movimiento (Revilla, 2024). Del mismo modo que el pinkwashing, el purplewashing hace referencia, por tanto, a las estrategias políticas y de marketing que giran en torno a la causa feminista con el fin de aparentar un apoyo al movimiento, contradiciendo políticas previas o buscando obtener un beneficio sin tener una implicación real con la causa (Garrido, 2021). Es posible apreciar esta estrategia con facilidad en fechas cercanas al 8M, Día de la Mujer. Es por ello que Roca (2021) plantea una serie de cuestiones que deben hacerse las empresas antes de realizar cualquier campaña relacionada con esta fecha:

- ¿Es coherente que nuestra empresa se abandere con la causa? ¿La practica internamente?
- ¿Se trata de un apoyo anecdótico o lo vamos a mantener en el tiempo?
- ¿La campaña ha tenido en cuenta alguna mirada alternativa que pueda hacer otra lectura de la misma o ha sido diseñada únicamente por hombres blancos heterosexuales?

Del mismo modo, como consumidores debemos preguntarnos si las empresas de las que somos clientes son verdaderamente feministas, con el objetivo de evaluar si detrás de un mensaje o acción empresarial existe un compromiso real o únicamente una estrategia comercial. Hay que ser críticos y cuestionarse si el uso de símbolos feministas y mensajes están alineados con la política interna de la empresa, con organigramas que representen una igualdad de género, protocolos de conciliación, ausencia de brecha salarial, etc. En definitiva, se trata de que las compañías demuestren con hechos y datos una RSC sólida en materia de igualdad de género y respeto a los derechos de las mujeres.

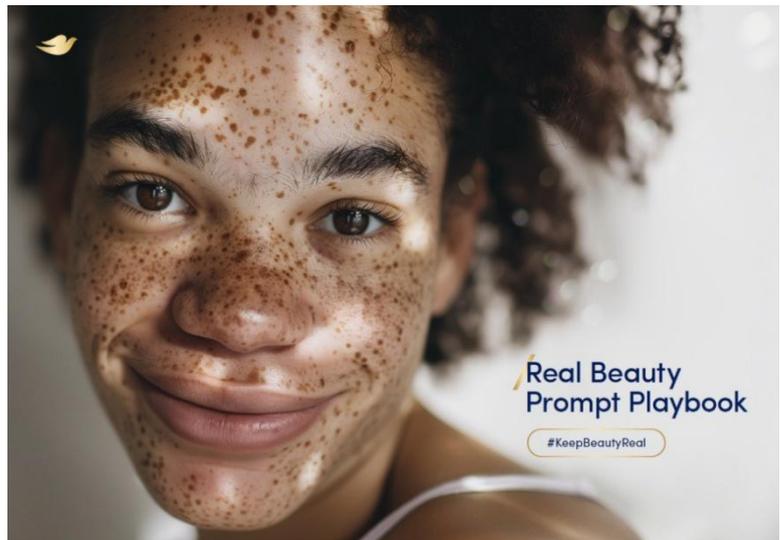
Con el Body Positive ocurre de forma similar. Podemos decir que existe Body Positive Washing cuando empresas o personas influyentes se apropian de la estética y del mensaje del movimiento sin respetar su verdadera intención, la cual es promover la aceptación de todos los cuerpos, sin importar su talla, género, raza, orientación sexual, capacidad física o apariencia (Super You, 2019). Además, la reciente mercantilización del movimiento y el modo en que marcas e individuos lo emplean como táctica comercial, es posiblemente la crítica más extendida del body positive (Guimaraes, 2022).

Es por ello que, al igual que con el purplewashing, los consumidores deben ser críticos con la forma en la que actúan las empresas, preguntándose por ejemplo si la compañía está promocionando productos o servicios que buscan “corregir” el cuerpo o partes de él al mismo tiempo que emplea un discurso alineado con el body positive (Super You, 2019).

No son pocas las marcas que empezaron a incorporar los principios, lemas y valores del body positive en sus estrategias de marketing y publicitarias una vez que el movimiento ganó popularidad, sobre todo en redes sociales. Una de las primeras fue Dove en 2004, con su campaña “Real Beauty”, la cual incluía como protagonistas en sus anuncios e imágenes mujeres embarazadas, con pecas, estrías, etc. Dove es una de las pocas marcas que no utiliza modelos tradicionales en sus campañas, sino que presenta a mujeres de edades, tallas y etnias diferentes. Dove consiguió diferenciarse en un mercado tan competitivo como es el de la belleza, centrando sus esfuerzos de marketing en su visión y valores en vez de en la funcionalidad de sus productos.

La campaña no solo cambió la forma en la que el público veía a la marca, sino que revolucionó la industria de la belleza y la publicidad en general (Balandin, 2023). Los resultados y trascendencia de aquella campaña calaron en la mente de las demás compañías, lo que resultó en un cambio gradual hacia la diversidad.

Figura 10. Imagen Campaña “Real Beauty” de Dove



Fuente: <https://n9.cl/zacq5>

5. ANÁLISIS DEL CASO DE VICTORIA'S SECRET

En el presente punto se va a realizar un análisis profundo de la mundialmente conocida empresa de lencería Victoria's Secret (VS). La elección de esta empresa radica en su

evolución desde su fundación hasta la actualidad, ya que en ella se resumen las tensiones y contribuciones tanto del feminismo como del body positive al marketing de moda. Además, puede considerarse que, debido a su repercusión global, VS ha sido uno de los actores que más ha contribuido a establecer y perpetuar los ideales de belleza tradicionales. Nos centraremos en su origen, su potente estrategia de marketing inicial, con la que logró un gran éxito, la crisis reputacional de 2018 y sus detonantes, y los cambios efectuados en su estrategia tras dicha crisis. El foco lo vamos a poner sobre todo en la crisis de imagen que sufrió y los cambios llevados a cabo tras esta.

5.1. Historia general de la empresa

Victoria's Secret nació en 1977 en el estado de California, Estados Unidos. Su fundador, Roy Raymond, cuenta que la idea nació cuando fue a comprar lencería para su mujer, donde, además de encontrar prendas muy poco sofisticadas y sexys, se sintió profundamente incómodo por la forma en que las vendedoras y compradoras lo observaban, como si no fuera bienvenido. Fue entonces cuando vio una oportunidad de negocio: crear una tienda acogedora, diseñada especialmente para que los hombres pudieran comprar lencería para sus mujeres, además de cambiar el enfoque de esta, cuyo diseño se había enfocado tradicionalmente en la practicidad y durabilidad, siendo el nuevo enfoque crear prendas atractivas, elegantes y de alta calidad (Fabry, 2015). Abrió en 1977 la primera tienda de Victoria's Secret en Palo Alto, California, cuya inspiración fue la alta sociedad de la época victoriana de Inglaterra, caracterizada por su elegancia y sofisticación. Ya el primer año consiguió facturar medio millón de dólares y cinco años después, Raymond ya había abierto tres tiendas más (Violante, 2021). En 1982, Raymond toma la decisión de vender la empresa a Leslie Wexner, fundador de *The Limited*, que más tarde será *L Brand* (Alexander, 2014). Para ese momento, Raymond ya había caído en la cuenta de que las mujeres constituían una parte importante del público de VS, representando el 50% de las compras totales en 1981 y el 70% de los compradores en tienda.

Con Wexner como dueño de la compañía, el enfoque cambió totalmente: este comenzó a situarse cada vez más en esas mujeres que se compraban lencería a sí mismas (Fabry, 2015). Además, los catálogos creados por Raymond pasaron a ser uno de los elementos más importantes de su estrategia de marketing, llegando a enviar más de 400 millones

de ejemplares impresos cada año (Tuck Center for Digital Strategies, 2016). A lo largo de la década de 1990, la marca experimentó un crecimiento acelerado, abriendo más de 350 tiendas en Estados Unidos y alcanzando ventas superiores a 1.000 millones de dólares a principios de los 90 (Alexander, 2014).

Uno de los grandes hitos de la marca fue la creación en 1995 del primer *VS Fashion Show*, desfile que continuó haciéndose cada año hasta 2018, convirtiéndose en la insignia de la marca. En la década de los 90 ocurren además varias cosas: se crean líneas de sujetadores que cambiarán la historia de la marca como el Miracle Bra, el Second Skin Satin y Body by Victoria (Tuck Center for Digital Strategies, 2016) y VS se abre paso en el mundo de la cosmética y las fragancias. En 2002 se crea la submarca Pink, para llegar a un público más joven que el de la marca principal, en concreto a chicas universitarias y estudiantes de instituto, y se convierte en una pieza fundamental para el grupo (Bloomberg, 2015).

Desde 2015 hasta 2018, VS se ve envuelta en una serie de polémicas por su falta de inclusión y diversidad, tanto en sus famosos desfiles como en su producto y su comunicación, lo que provoca la consolidación en 2018 de un importante crisis de reputación, con la consiguiente caída de sus beneficios anuales y el comienzo de una fase de declive (BBC News Mundo, 2019). Por último, Victoria's Secret se independiza en 2021 de su matriz L Brands y comienza a cotizar en bolsa como empresa independiente: Victoria's Secret&Co. (VSCO) (Martínez, 2021).

5.2. Claves del éxito de VS: su estrategia de marketing

El éxito de Victoria's Secret desde su fundación es innegable, llegando a considerarse la marca de lencería más famosa del mundo. Cualquier acción de marketing que realizaba tenía gran expectación e impacto. Tener sus tan conocidos pijamas implicaba ser un auténtico ángel de VS, y eso es lo que toda chica joven deseaba. Con Raymond como CEO de la compañía, el público al que se dirigía eran hombres que desearan comprar lencería a sus mujeres en un ambiente relajado y acogedor, mientras que Wexner cambió esa visión, poniendo el enfoque en las mujeres, con cuerpos normativos, eso sí. En lo que respecta al posicionamiento de marca, Raymond observaba con atención el mercado europeo de lencería y pretendía trasladar esa estética a Estados Unidos, por lo

que se propuso diseñar una versión más accesible de la marca de lujo europea “La Perla”, es decir, diseñar lencería que transmitiera lujo y pareciera costosa, pero que a su vez fuera asequible. Su estrategia de posicionamiento y de precio tuvo el efecto deseado, y en los noventa la marca ya se había convertido en el principal distribuidor de lencería de Estados Unidos, registrando ventas superiores a los mil millones de dólares (Hanbury, 2020). Pero su estrategia no se reducía a ofrecer lujo y precios accesibles, sino que tuvo gran importancia su estrategia de distribución y, sobre todo, la de comunicación. A continuación, hablaremos de los pilares esenciales de ambas estrategias.

5.2.1. Catálogos icónicos

Roy Raymond fue quien tomó la decisión al poco tiempo de fundar Victoria's Secret, de crear un catálogo que recogiera la oferta de la compañía. Bajo el mandato de Raymond la estética de los catálogos estaba alineada con el público objetivo que él definió: en ellos se presentaban fotografías tipo “boudoir”, con mujeres posando de forma erótica, envueltas en seda y encajes.

Con la llegada de Wexner a la compañía (1982), y tras definir como público objetivo a las mujeres, empezaron a introducir hombres en las fotografías, con el torso desnudo y con poses llenas de lujuria junto a las modelos (Lewis, 2016).

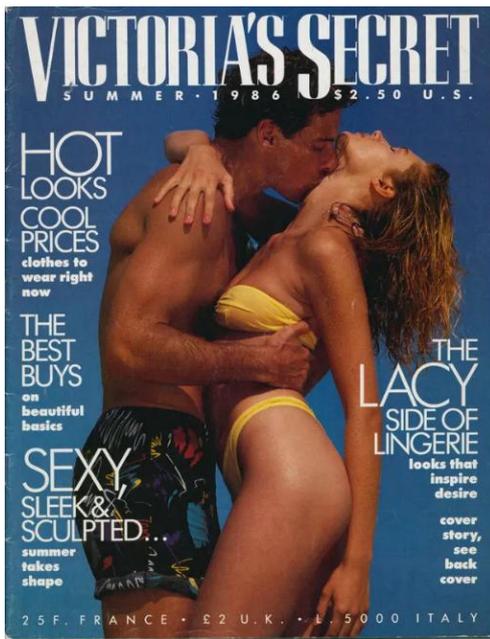
Figura 11. Imagen de los primeros catálogos de VS



Fuente:

<https://www.racked.com/2016/7/25/12119174/victorias-secret-catalog-rip>

Figura 12. Portada catálogo 1986



Fuente:

<https://www.racked.com/2016/7/25/12119174/victorias-secret-catalog-rip>

A principios de los 2000 se decidió optar por que las modelos tuvieran un aspecto más recatado, menos transparencias y seducción para atraer al público del lujo, como el de La Perla (Wells, 2013). Por último, en la década de 2010, la marca se convirtió en objeto de importantes críticas por el uso de Photoshop, hasta que en 2016 se anunció la suspensión de los catálogos (Lewis, 2016).

Figura 13. Campaña "Angels" de 1997

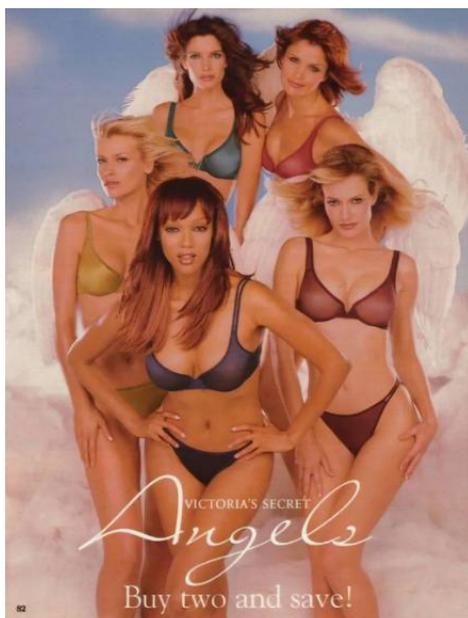
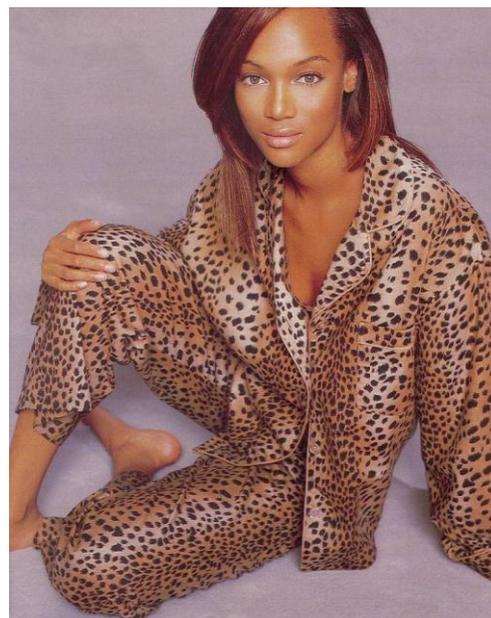


Figura 14. Imagen catálogo Victoria's Secret Country



Fuente: <https://www.racked.com/2016/7/25/12119174/victorias-secret-catalog-rip>

5.2.2. Victoria's Secret Fashion Show

El *Victoria's Secret Fashion Show* (VSFS) nació en 1995 y empezó siendo de una forma totalmente diferente a lo que conocemos hoy en día. El desfile fue sencillo y humilde, con un estilo clásico y tuvo lugar en una de las salas del lujoso Plaza Hotel de Nueva York, con un presupuesto de 120.000 dólares (el de 2015 fue de aproximadamente 15 millones de dólares) (El Estímulo, 2015). Además, no hubo música ni nada de espectáculo, solo las modelos luciendo las prendas; no se retransmite por ningún medio, únicamente se grabó para dar constancia. Es en el VSFS de 1999 cuando se empieza a retransmitir el show vía internet y en 2001 cuando se retransmite por primera vez en la televisión nacional, en concreto, en ABC (Matera, 2016). 192 países son los que sintonizaban cada año el desfile de Victoria's Secret, lo que demuestra otra vez su éxito mundial (Alexander, 2014).

Desde aquel desfile de 1995 hasta el de 2018, año en el que se cancelan los desfiles debido a la seria crisis de imagen que atravesaba la marca, se han ido configurando los elementos clave que han ido definiendo lo que es la esencia de los desfiles de Victoria's Secret. En primer lugar, el desfile ha tenido su sede en Nueva York, aunque existieron otras localizaciones como Cannes (2000), Los Ángeles (2006), Miami (2008), Londres (2014), París (2016) y Shanghai (2017), En 2004 hicieron el *América Tour*, recorriendo varios estados de Estados Unidos (Matera, 2016). El segundo elemento clave es el famosísimo Fantasy Bra, un sujetador repleto de joyas, creación de reconocidas firmas de joyería, que no solo destaca por sus impresionantes diseños con piedras preciosas, sino también por su valor de millones de dólares. El primer *fantasy bra* se llamó "Million Dollar Miracle Bra", se creó en 1996 y lo lució Claudia Schiffer, aunque no fue en el *show*, sino en una campaña. El más caro fue el que lució Gisele Bündchen en el año 2000, el "Red Hot Fantasy Bra", con un valor de 15 millones

Figura 15. Gisele Bündchen luce el "Red Hot Fantasy Bra"



Fuente:

<https://www.hola.com/moda/modelos/20171027101176/fantasy-bra-victorias-secret-modelos-fotos/>

de dólares (Figura 14). El *ángel* que tenía el privilegio de llevar el Fantasy Bra de ese año se convertía en protagonista del *show* (Merino, 2018).

El tercer elemento que caracteriza los desfiles son los *ángeles alados*. Desde 1997, año en el que tuvo lugar una colección llamada “Angels” (protagonizada por Stephanie Seymour, Tyra Banks, Elle Macpherson y Helena Christensen), y cuya portada en el catálogo de ese año decía: “Los ángeles buenos van al cielo” (Figura 12), se empezó a denominar a las modelos de la marca “Ángeles”, los cuales se caracterizaban por su complexión delgada. Es por esto por lo que decidieron incorporar en los desfiles el elemento de las alas, elemento que generaba aún más notoriedad y diferenciación (Lewis, 2016; Matera, 2016). Al igual que los *fantasy bra*, las alas de VS pueden considerarse una impresionante obra de arte, con formas, materiales, tamaños y estructuras de todo tipo (<https://shre.ink/xxnd>; <https://www.instagram.com/reel/DBKe5ydSXNo/>).

Otro elemento diferenciador del VSFS son los espectáculos musicales. Desde el año 2001, con las actuaciones de Mary J. Blige y Andrea Bocelli, la música en directo se convierte en un imprescindible para el desarrollo del desfile de lencería más importante de todos los tiempos. Algunos artistas que han tenido el honor de ser una parte de dicho *show* han sido: Destiny’s Child (2002), Ricky Martin (2005), Justin Timberlake (2006), Spice Girls (2007), Katy Perry (2010), Rihanna (2012), Ariana Grande (2014), Selena Gomez (2015) y Tyla (2024), entre otros (Matera, 2016). La repercusión del desfile anual también constituía para los artistas una forma de promocionar sus canciones y su imagen.

5.2.3. La figura de los “Ángeles”

Los *Ángeles* de Victoria’s Secret son uno de los mayores íconos de la marca. Como se ha mencionado anteriormente, el término tiene su origen en la campaña de 1997 que se denominó “Angels” (Hanbury, 2020). Las super modelos que han recibido esta denominación se caracterizaban por tener cuerpos extremadamente delgados y prácticamente sin curvas.

Los ángeles han jugado un papel muy importante en la historia de la marca, puesto que representaban un símbolo, es decir, todas las chicas querían parecerse a ellas. Las acciones de marketing online implementadas por la marca, como la campaña “Train Like an Angel”, de su submarca Victoria Sport, eran una forma de reforzar ese carácter aspiracional y de acercar los ángeles a su público. La campaña se componía de una serie de publicaciones en Youtube, Facebook e Instagram, en las que se promueve la idea de que para llegar a ser un ángel de VS debías entrenar como ellas, sugiriendo así también la “buena salud” de la que gozaban las modelos, a pesar de observar en muchas de ellas una delgadez extrema y de haber conocido las estrictas dietas a las que estaban sometidas

(<https://www.youtube.com/watch?v=Q5I--lp8kcA&t>) (Angelucci, 2024).

Figura 16. Campaña Victoria Sport 2015



Fuente:
<https://nitrolicious.com/2015/08/21/victorias-secret-sport-fall-2015-campaign/>

Estos ángeles se convirtieron en el eje central de la marca, siendo una especie de “influencers” de la década de 2010 que, además, contribuyeron a definir y moldear los estándares de belleza femeninos a lo largo de toda la trayectoria de la compañía.

5.3. El punto de inflexión: 2018

El año 2018 supuso un giro dramático en la trayectoria de Victoria’s Secret, al converger en él varios factores que pusieron en entredicho su modelo de negocio y su imagen de marca. Por un lado, las audiencias del Victoria’s Secret Fashion Show se desplomaron de 9,2 millones de espectadores en 2014 a tan solo 3,3 millones en 2018, el mínimo histórico del programa en CBS. Este descenso de audiencia respondió tanto a la saturación del público por unos ideales de belleza cada vez más inalcanzables, como al

auge de nuevos competidores que sí que mostraban cuerpos diversos en sus campañas en el que el público podía verse representado, como es el caso de Savage X Fenty, de Rihanna, Aerie, submarca de American Eagle o Love Stories (Verdejo, 2024). De hecho, según datos de GlobalData Retail, firmas como Amazon y Aerie de American Eagle tomaron aproximadamente 3,8 millones de clientes de Victoria's Secret entre 2017 y 2019 (Armstrong, 2025).

De forma paralela, tuvieron lugar una serie de declaraciones polémicas por parte de un alto ejecutivo de la compañía, que suscitaron un gran rechazo por parte del público. En noviembre de 2018, Ed Razek, entonces jefe directivo de marketing de Victoria's Secret, declaró en una entrevista para *Vogue* que no veía necesario incluir modelos transgénero ni de tallas grandes en el desfile porque “este es un espectáculo de fantasía” (Zamorano, 2019). Sus palabras fueron recibidas con mucha indignación por colectivos LGBTQ+, agencias de modelos y por figuras importantes como Halsey, Karlie Kloss o Kendal Jenner, entre otras, al interpretarse como una forma de exclusión intencionada a esos grupos. Ex modelos de VS como Karlie Kloss y Lily Aldridge mostraron en redes sociales su disconformidad, con frases como: “La gente trans y GNC no son un debate”. Razek publicó una disculpa en el perfil de Twitter de la marca, pero “el daño ya estaba hecho”. Estas controversias se entrelazaron con las demandas feministas y del movimiento body positive, que principalmente desde 2015 habían denunciado la cosificación de la mujer y la imposición de un ideal de belleza único, representado por las modelos de VS. Bajo etiquetas como #MeToo y #BodyPositive, activistas e influencers pusieron en evidencia la necesidad de representar cuerpos de todas las tallas, edades y etnias, y acusaron a Victoria's Secret de perpetuar estereotipos que generaban exclusión e insatisfacción (Verdejo, 2024). No obstante, ya en 2013 se publicaban tweets negativos y críticos con el famoso desfile, que ya evidenciaban la disconformidad del público con la falta de inclusividad de la marca, ya fuese desde una perspectiva feminista, de body positive o simplemente desde la comparación social con sus modelos. Algunos fueron: “solo porque no estes en el VSFS, no significa que no seas hermosa”; “Antes siquiera de que empiece el VSFS... ¡Damas, sois perfectas y hermosas tal como sois!”; “El VSFS = una hora para sentirte mal contigo misma”; “VSFS: solo para recordarte que sí, todavía estás

gorda”; “No sé por qué estoy viendo este VSFS. Lo único que puedo ponerme es el perfume” (Chrisler et al., 2013).

Además, la de Rizek no fue la única polémica en la que se vio envuelta la marca. Entre 2015 y 2016, modelos que habían trabajado para VS hacían públicas sus malas experiencias trabajando allí. La modelo Bridget Malcom asegura que la obligaron a consumir cocaína siendo menor de edad y Adriana Lima confesó cuál era su dieta antes de los desfiles: una dieta extrema con estrictas directrices, como no ingerir sólidos durante nueve días y nada de líquidos doce horas antes del *show* (Verdejo, 2024).

La marca tocó fondo esos años, se encontraba en una importante **crisis de reputación**, a la que no paraban de unirse más y más causas. Tuvo lugar un gran **descenso de las ventas anuales**: entre 2016 y 2018, su cuota de mercado en Estados Unidos pasó del 33% al 24%. Una consecuencia de todo ello fue el **cierre progresivo de sus tiendas físicas**: en 2018 se cierran 30 tiendas, en 2019 tiene lugar el cierre de otras 53, es decir, el 4% del total de tiendas de la firma a lo largo del mundo; en 2020, con la adición de la pandemia del Covid a la crisis, la compañía se vio forzada a cerrar 250 tiendas repartidas por Estados Unidos y Canadá, seguidas de 50 en 2021 y 20 en 2023. Las audiencias de los desfiles, con los que antes conseguían aumentar sus ventas considerablemente, no paraban de bajar, con lo que en 2019 se anuncia **la cancelación del desfile** de lencería más importante hasta la fecha (Hanbury, 2020). Y, junto a todo ello, se podían observar grandes accionistas cabreados, como James A. Mitarotonda (CEO de Barington), quien escribió: “La imagen de marca de Victoria's Secret está empezando a parecer anticuada e incluso un poco sorda al no estar alineada con la evolución de las actitudes de las mujeres hacia la belleza, la diversidad y la inclusión”, además de expresar que la falta de diversidad de género en la junta directiva de la marca (en la que de 12 miembros, 9 son hombres), era un problema de gran importancia (Hanbury, 2020).

5.4. Cambios en la estrategia tradicional

Tras la oleada de críticas recibidas en 2018 por la ausencia de diversidad en la compañía (ausencia de tallas amplias, la falta de modelos racialmente diversas y los comentarios excluyentes de su entonces responsable de marketing), Victoria's Secret comenzó una revisión completa de su estrategia. Tras la cancelación definitiva del VSFS en noviembre

de 2019 (justificada por la empresa en que el espectáculo “ya no tenía un impacto” en las ventas), la compañía anunció: “Estamos analizando cómo impulsar la marca”. Más tarde, se emprendería un proceso de reestructuración interna y de rebranding inclusivo (Gajanan, 2019). El primer paso de ese rebranding fue la **contratación de modelos con cuerpos más diversos**: la primera fue la modelo transgénero Valentina Sampaio en agosto de 2019, a la que siguieron Paloma Elsesser y Sofía Jirau, primera modelo con síndrome de Down de la firma y protagonista de la campaña Love Cloud (Pérez, 2022) entre otras. Estas aparecen en anuncios publicitarios, comunicación vía redes sociales, comunicación online de venta, y todo tipo de contenido que crea la marca.

Figura 17. Post de Victoria’s Secret con modelos de cuerpos diversos



11,7 mil 43 86
 victoriasecret Sunkissed and stylish—new Swim has arrived.

Fuente: Cuenta de Instagram @victoriasecret

Figura 18. Tallas disponibles en la tienda online de VS (2025)

TALLAS

<input type="checkbox"/> XS	<input type="checkbox"/> B/C
<input type="checkbox"/> S	<input type="checkbox"/> D/DD
<input type="checkbox"/> S-DD	<input type="checkbox"/> 1
<input type="checkbox"/> M	<input type="checkbox"/> 3
<input type="checkbox"/> L	<input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/> L-DD	<input type="checkbox"/> XXXXL
<input type="checkbox"/> XL	<input type="checkbox"/> 3X
<input type="checkbox"/> XXL	<input type="checkbox"/> 4XP
<input type="checkbox"/> AA/A	

Fuente:

<https://es.victoriasecret.com/es/vs/b-ras?filter=size%3A44DDD%7C44D&orderBy=REC&scroll=true>

Otro de los cambios que resultaba ya necesario en materia de inclusividad era **ampliar el rango de tallas** de sus productos. A principios de 2021, VS se asocia con la compañía de sujetadores Mindd, primera firma que llega a ofrecer sujetadores de tallas superiores a la D, y ambas crean una colección destinada al público de Victoria’s Secret, en la que se incluían los productos más populares de Mindd. La colección se podía comprar tanto en las tiendas físicas de VS y su web, en la sección Brands We Love, como en la página web de Mindd (Glamstar, 2021). Además, en la actualidad las tallas de sujetador de la compañía comprenden desde una 30A hasta una 44DDD/F (llegando a la copa G en algunos estilos) y las tallas de las prendas de ropa comprenden desde la XS hasta la XXXL o la 3X.

Por otra parte, en 2021 se crea el **VS Collective**, un equipo asesor formado por figuras como la actriz Priyanka Chopra, la futbolista Megan Rapinoe y la modelo Paloma Elsesser, entre otras, encargadas principalmente de guiar la renovación del producto que ofrece la marca y la estrategia de comunicación hacia un enfoque más diverso y empoderador. Además, no solo han tomado decisiones sobre la nueva imagen de VS, sino que también se las ha podido ver en diversas campañas, ejerciendo también como embajadoras de la marca (Verdejo, 2024).

Figura 19. Post de Victoria's Secret con Paloma Elsesser (2024)



Fuente: Cuenta de Instagram @victoriasecret

En octubre de 2023 la marca anuncia el lanzamiento de su colección **VS & PINK ADAPTIVE**, su primera colección dirigida a mujeres con discapacidad, la cual podía adquirirse tanto en la página online como en determinadas

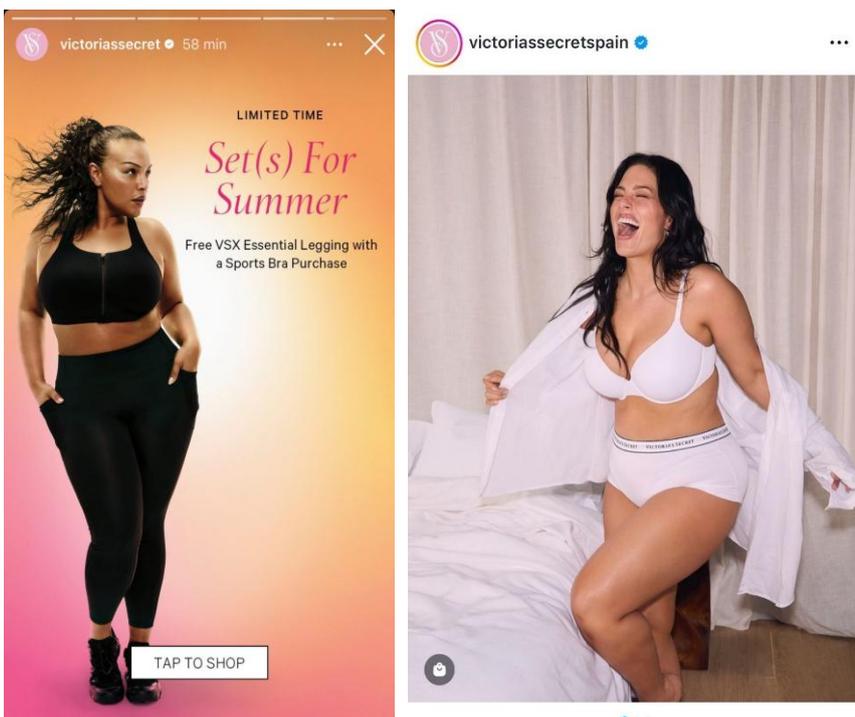
tiendas físicas. Esta colección constituye un reflejo del propósito renovado de la marca por integrar y acoger a todas las mujeres, tengan el cuerpo que tengan (VS Press Room, 2023). Este propósito se ve reflejado también en la creación de **sujetadores especializados** para las diferentes etapas por las que puede atravesar una mujer: sujetadores para mastectomías, de maternidad o de lactancia o aptos para post-cirugías (Victoria's Secret & Co., 2024).

Además, fue en octubre del pasado año 2024 cuando la marca trajo de vuelta su famoso desfile después de 6 años (VSFS 24). Esta vez lo hizo de una forma más inclusiva, con modelos transgénero como Alex Consani; de diferentes edades, como la super modelo de 51 años Kate Moss; y de diferentes etnias, como la modelo nigeriana Mayowa Nicholas o la modelo de procedencia China Xu Wei (Alcoceba, 2024). La respuesta general al nuevo desfile fue favorable, siendo elogiada por celebrar una mayor inclusión

y diversidad, aunque no faltaron algunos nostálgicos de los antiguos desfiles, con sus ángeles de compleción delgada (Zaid, 2024).

Por último, la empresa también ha centrado su nueva estrategia en **diversificar sus plataformas de venta**, en las que además **la representación de modelos con cuerpos diversos** es muy frecuente. Después del cierre en los últimos años de gran parte de las tiendas online que tenía repartidas la compañía en todo el mundo y de haber centrado su estrategia de marca en la venta física (lo cual hizo que en la pandemia la empresa se viera gravemente afectada), Victoria's Secret se plantea ahora potenciar y desarrollar otros canales de venta, principalmente el canal de venta online a través de su página web (Armstrong, 2025). En ellos encontramos tanto modelos e influencers con cuerpos delgados como las consideradas plus size, en la misma medida.

Figura 20. Cuerpos plus size en las redes sociales de VS



Fuente: Cuenta de Instagram @victoriasecret

En lo que respecta a la **credibilidad** de estas acciones de rebranding, muchas personas piensan que, más que liderar un proceso real de transformación, dichas acciones únicamente fueron el resultado de la gran presión que se ejerció sobre la marca entre 2015 y 2018. Además, el hecho de que estas iniciativas de inclusión

tardaron en producirse y hubo un margen amplio de tiempo entre unas y otras, alimenta aún más esa percepción. Sobre la cuestión de si el cambio en la marca ha llegado demasiado tarde o no, Martin Waters, nombrado en 2020 CEO de Victoria's Secret, dice lo siguiente: "Cuando el mundo estaba cambiando, fuimos muy lentos para ofrecer una respuesta. Teníamos que dejar de ser lo que los hombres deseaban para centrarnos en

lo que las mujeres querían” (Verdejo, 2024). En líneas generales, los consumidores han reaccionado en redes sociales a estos últimos años de reestructuración de la marca de manera favorable pero con cautela, siendo críticos con cada iniciativa y esperando que la marca continúe con su representación interna y externa de diversidad.

Si nos adentramos en su página corporativa, concretamente en el apartado de valores de marca, observamos en esta un nuevo valor, bajo el lema “DEI is Everything”, el cual pone el foco estratégico en la diversidad, equidad e inclusión (DEI), valores que hace unos años eran irrelevantes en la estrategia de VS. La marca defiende: “Fomentamos un entorno seguro en el que todas tienen el poder de ser ellas mismas. Nunca toleramos la discriminación, el acoso, el bullying, la agresión o las represalias”. Tal como hemos analizado, la revisión de sus valores sí puede verse reflejada en su nueva estrategia de marketing pero, ¿mantiene Victoria’s Secret esa misma coherencia en el ámbito interno de la empresa? En primer lugar, VS llevó a cabo por primera vez en 2024 la elaboración de un **Informe sobre el impacto de las mujeres** (“Women’s Impact Report”), bajo la dirección de Hillary Super, y que tiene como propósito detallar el progreso que realiza VS&Co en el apoyo a las mujeres. El informe recoge los compromisos asumidos por el grupo con las mujeres, el trabajo que están realizando y sus avances en torno a tres aspectos fundamentales: “derribar las barreras que afectan a la salud, el éxito y el bienestar de las mujeres; representar y acoger a las mujeres y sus experiencias; y amplificar y elevar a las mujeres y sus voces”. Desde 2021, VS&Co **mantiene equidad salarial** en sus marcas, tanto en materia de género, como de razas y etnias y, para asegurarse de que esto se cumple cada año, el grupo recurre a una empresa independiente que se encarga de supervisar que esta condición se cumple para el 100% de la plantilla de trabajadores de Estados Unidos. En lo que respecta a la representación de la mujer en los distintos puestos de trabajo, destaca el hecho de que en 2023 aproximadamente el 95% de los empleados de tienda eran mujeres y el 61% de los puestos directivos en la empresa los ocupaba el género femenino. Destaca la alianza de la compañía con proyectos orientados a las mujeres y que han sido creados o dirigidos por ellas, como es el caso de Mindd, Frankies Bikinis o For Love & Lemons. Por otro lado, VS&Co ofrece **programas de liderazgo y formación** para mujeres, así como una serie de **beneficios específicos ligados al bienestar** de la mujer, entre los que se pueden

encontrar: un programa virtual de acompañamiento reproductivo y familiar, servicios de infertilidad como la fecundación in vitro, apoyo a la menopausia, descuentos para el cuidado de los hijos, apoyo a la lactancia, programas de atención materna, etc. Además, desde 2021 VS&Co ha invertido alrededor de 13 millones de dólares al desarrollo e innovación en torno a la comprensión, prevención, diagnóstico y tratamiento del cáncer de mama y los cánceres ginecológicos a través de su **Global Fund for Women's Cancers**, en colaboración con Pelotonia y la AACR (American Association for Cancer Research) (Victoria's Secret & Co., 2024). En 2024, Victoria's Secret & Co. recibe una serie de reconocimientos por el apoyo a la mujer, como el de "Mejores empleadores para las mujeres" de Forbes.

Si nos preguntamos la repercusión real de dichos cambios en los resultados de la compañía, observamos que, en 2024 las ventas del tercer trimestre aumentaron un 6,5% con respecto al 2023, lo que supuso el mayor crecimiento trimestral de la empresa en tres años (Armstrong, 2025). Además, se ha observado este pasado año 2024 una mejora gradual en las tendencias de venta en Norteamérica, tanto en establecimientos como en medios digitales de venta, manteniendo una cuota de mercado en la categoría de ropa íntima del 20% (Guerrero, 2024). Por su parte, tras escindirse la marca de L Brands y empezar a cotizar de forma independiente en agosto de 2021, Victoria's Secret & Co.(VSCO) logró ese mismo mes su máximo histórico de 74,77 USD. Sin embargo, el título abrió el 2022 en 56,14 USD y lo cerró en 35,78 USD (descenso anual del 36%). En 2023 la situación fue parecida, con un descenso del 26%, y no fue hasta el año pasado cuando las acciones de rebranding impulsadas por la marca empezaron a tener efecto en la cotización de la compañía, logrando ese mismo año un máximo de 48,71 USD.

6. CONCLUSIONES

Tras los acontecimientos ocurridos entre los años 2015 y 2018, y la respuesta de la marca a partir de ese fatídico año, es posible pensar que Victoria's Secret se ha visto presionada a llevar a cabo esa reestructuración en su estrategia empresarial sin creer de forma genuina en esos valores que le estaba reclamando el público, cada vez más harto de ver continuamente un único ideal de belleza, inalcanzable y frustrante. Pero cabe

preguntarse si es auténtica esta reorientación de la marca o simplemente es una táctica para que el barco de Victoria's Secret no se hunda; y también si la marca ha realizado únicamente modificaciones en su estrategia de marketing o también se han aplicado de forma interna. En lo que respecta a la última de las preguntas, la trayectoria reciente de Victoria's Secret sí que refleja una serie de cambios en su estrategia de marketing, como son la contratación de modelos con diferentes tallas, forma o condición; el abandono de la figura de los "ángeles"; la ampliación del rango de tallas; la suspensión temporal de los desfiles y su regreso en 2024, pero con la diversidad y la inclusión como principal característica, etc. No obstante, la marca no se ha limitado a mostrar al público que actualmente son inclusivos y diversos a través de su estrategia de marketing, que al final y al cabo es lo que el consumidor termina percibiendo con mayor facilidad, sino que también ha decidido reflejarlo de forma interna, en lo que puede denominarse el corazón de una marca: su visión, misión y valores. La misión actualmente es la siguiente: "ofrecer los mejores productos para que las mujeres expresen confianza, sensualidad y poder y, al mismo tiempo, crear comunidad celebrando la diversidad de sus experiencias" y entre sus valores se encuentran: el amor al consumidor (colocándole en el centro de todas sus decisiones); el compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión; "Pasión con propósito", que anima a soñar en grande, innovar y dirigir la energía hacia lo que realmente importa; y "Mejor juntos", que subraya la importancia del trabajo en equipo.

Aunque es muy probable que el inicio de esta reorientación empresarial estuviese motivado mayoritariamente por la presión social y la crisis de imagen en la que se vio envuelta la marca, hemos visto que la empresa ha ido efectuando numerosos cambios internos y llevando a cabo iniciativas tan diversas en apoyo de la diversidad como las citadas en el apartado anterior, que hacen que resulte difícil pensar que se trata simplemente de *purplewashing* o *body positive washing*. En definitiva, la transformación parece forzada pero real, puesto que nace de la necesidad de sobrevivir en un mercado que penaliza la exclusión, pero avanza hacia un modelo donde la inclusión se convierte en una ventaja competitiva y en un pilar fundamental de la marca. Una empresa que inicialmente centró su atención en los hombres, a pesar de vender un producto destinado a ser llevado por mujeres, ha ido tomando conciencia (ya sea por iniciativa

propia o ajena) para finalmente poner el foco en la mujer, en representar a cada una de ellas y hacer que se sientan cómodas, seguras, guapas y sexys cuando interaccionen con la marca, ya sea llevando sus prendas, visitando una tienda física u ojeando sus redes sociales.

Otro de los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas que quieren mostrarse inclusivas y llevar a cabo las denominadas “Iniciativas de diversidad de clientes” es ser capaces de reconciliar a su clientela tradicional, habituada a la exclusividad que sienten al comprar prendas de tallas estándar, con una nueva base de consumidoras que exige representación real, y que en el proceso no aumente el distanciamiento de la marca con dicha clientela ya establecida (Hassan et al., 2025). Hassan et al. (2025) demuestran que ese riesgo se neutraliza cuando la marca emplea las siguientes tácticas: aislar la iniciativa inclusiva en sub-marcas o colecciones cápsula; ofrecer personalización del producto para que cada segmento refuerce su identidad y enmarcar el cambio en objetivos sociales claros.

Por otro lado, se está produciendo en la actualidad lo que podría llamarse el retorno al ideal único de belleza. El auge de fármacos adelgazantes GLP-1, entre los que se encuentra el “Ozempic”, amenaza con frenar la corriente de aceptación corporal promovida por el body positive. Celebrities e influencers recurren al Ozempic para adelgazar “fácilmente”, promoviendo de nuevo que la belleza es delgadez y provocando en sus seguidores comparaciones aspiracionales, como las que provocaba en su día Victoria’s Secret (Mouzo, 2025). Además, el uso masivo de los retoques y operaciones estéticas entre mujeres cada vez más jóvenes promueve también un mismo ideal de belleza: labios gordos y carnosos, pómulos marcados, pecho operado, narices respingonas y, por supuesto, con cero arrugas ni ojeras. Este tipo de perfil está ganando peso en las redes sociales, lo cual alimenta aún más el deseo de chicas jóvenes de realizarse con frecuencia tratamientos estéticos con el objetivo de “mejorar su imagen”, rechazando los principios de positividad y aceptación corporal que persigue el body positive (Cárcel, 2025). Por tanto, es tarea de las empresas decidir si prefieren optar por abrazar la representación amplia de cuerpos y tipos de belleza o, por el contrario, mantener un único ideal estético que represente únicamente a una parte de los consumidores, con lo que ambas opciones conllevan.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abad, P. (2020). Así cambió Ashley Graham la industria de la moda. *Vogue España*. Recuperado de: <https://www.vogue.es/belleza/articulos/historia-ashley-graham-confianza-modelo>

Alcoceba, S. (2024). De Kate Moss a Gigi Hadid: todas las modelos de 30, 40 y 50 años que han desfilado para Victoria's Secret 2024. *ELLE*. Recuperado de: <https://www.elle.com/es/star-style/el-estilo-de/g62618895/victorias-secret-desfile-2024-todas-modelos/> [consulta: 07/07/2025]

Alexander, D. (2014). Victoria's Other Secret: The Low-Key Billionaire Behind The Lingerie Giant. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/danalexander/2014/09/30/victorias-other-secret-the-low-key-billionaire-behind-the-lingerie-giant/> [consulta: 17/06/2025]

Angelucci, M. (2024). La estricta dieta de las modelos de Victoria's Secret antes del desfile: proteína, control y equilibrio. *Mui Fitness*. Recuperado de: <https://mui.fitness/alimentacion/La-estricta-dieta-de-las-modelos-de-Victorias-Secret-antes-del-desfile-proteina-control-y-equilibrio-20241016-0009.html> [consulta: 19/06/2025]

Armstrong, B. (2025). Victoria's Secret is closing more stores in 2025 and the reason couldn't be clearer. *Money Digest*. Recuperado de: <https://www.moneydigest.com/1820562/victoria-secret-closing-more-stores-2025/> [consulta: 19/06/2025]

Balandin, J. (2023). La campaña «Real Beauty» de Dove. *Instituto Emprende*. Recuperado de: <https://institutoemprende.com/la-campana-real-beauty-de-dove/> [consulta: 15/05/2025]

Barriga, N. A. (2020). Una aproximación teórica a las olas del feminismo: la cuarta ola. *FEMERIS: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 5(2), 121-146. Recuperado de: <https://doi.org/10.20318/femeris.2020.5387>

BBC News Mundo (2019). Victoria's Secret: 3 motivos que llevaron a la firma de lencería a cancelar su famoso desfile (y por qué la compañía está pasando por su peor momento).

BBC News Mundo. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50524252>
[consulta: 18/06/2025]

Bloomberg (2024). The Power of Victoria's Secret Pink. *The Business Of Fashion*. Recuperado de: <https://www.businessoffashion.com/news/marketing-pr/the-power-of-victorias-secret-pink/> [consulta: 17/06/2025]

Boyd, P. (2018). New Look's 'fat tax' is wrong – where's the loyalty to plus-size women? *The Guardian*. Recuperado de: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2018/may/16/new-look-fat-tax-plus-size-women-fashion> [consulta: 17/06/2025]

Cañoto, C. (2023). Adiós al edadismo en la moda. *ELLE*. Recuperado de: <https://www.elle.com/es/moda/a45827041/adios-al-edadismo-en-moda/> [consulta: 17/05/2025]

Cárcel, S. (2025). Retoques estéticos a los 20: la tendencia de belleza que preocupa a los psicólogos y médicos. *Mujerhoy*. Recuperado de: <https://www.mujerhoy.com/belleza/tratamientos/retoques-esteticos-veinte-anos-tendencia-preocupante-medicos-psicologos-20250513132031-nt.html> [consulta: 08/07/2025]

Casas, E. (2020). Reputación en tiempos de ONG y redes sociales. El escándalo de Abercrombie & Fitch. Recuperado de: <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/37707/Reputacion%20en%20tiempos%20de%20ONG%20y%20redes%20sociales.%20El%20escandalo%20de%20Abercrombie%20%20Fitch.%20-%2020201604098.pdf?sequence=2>

Chrisler, J. C., Fung, K. T., Lopez, A. M., & Gorman, J. A. (2013). Suffering by comparison: Twitter users' reactions to the Victoria's Secret Fashion Show. *Body image*, 10(4), 648-652. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1740144513000594>

Cobo, Rosa. (2019). La cuarta ola feminista y la violencia sexual. *Revista Interuniversitaria de cultura Paradigma*. Recuperado de: <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/17716/134%20Cobo.pdf>

Cohen, R., Fardouly, J., Newton-John, T., & Slater, A. (2019). #BoPo on Instagram: An experimental investigation of the effects of viewing body positive content on young women's mood and body image. *New Media & Society*, 21, 1546–1564. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1177/1461444819826530>

Cohen, R., Irwin, L., Newton-John, T., & Slater, A. (2019). # bodypositivity: A content analysis of body positive accounts on Instagram. *Body image*, 29, 47-57. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.bodyim.2019.02.007>

Cwynar-Horta, J. (2016). The commodification of the body positive movement on Instagram. *Stream: Culture/Politics/Technology*, 8(2), 36-56. Recuperado de: <file:///C:/Users/34635/Downloads/203-Article%20Text-802-2-10-20161231.pdf>

Doménech, E. (2019). Por qué el último anuncio de Gillette ha causado tanto revuelo. *Vanity Fair*. Recuperado de: <https://www.revistavanityfair.es/cultura/articulos/por-que-el-ultimo-anuncio-de-gillette-ha-causado-tanto-revuelo/35774> [consulta: 07/07/2025]

El Estímulo (2015). Las cifras detrás del éxito de Victoria's Secret. *El Estímulo*. Recuperado de: <https://elestimulo.com/de-interes/2015-11-10/las-cifras-detras-del-exito-de-victorias-secret/> [consulta: 18/06/2025]

E y N (2022). El auge y caída de Abercrombie & Fitch deja grandes lecciones para los emprendedores. *Revista EyN*. Recuperado de: <https://www.revistaeyn.com/empresasymanagement/el-auge-y-caida-de-abercrombie-fitch-deja-grandes-lecciones-para-los-emprendedores-FE7868326> [consulta: 14/06/2025]

Fabry, M. (2015). The History Behind the 'Victoria' in Victoria's Secret. *TIME*. Recuperado de: <https://time.com/4140242/victorias-secret-fashion-show-history/> [consulta: 17/06/2025]

Gajanan, M. (2019). Victoria's Secret Cancels Fashion Show as Sales Fall. *TIME*. Recuperado de: <https://time.com/5736957/victorias-secret-fashion-show-cancelled/> [consulta: 20/06/2025]

Garrido, R. (2021). 'Purplewashing': el conflicto entre el feminismo y el 'marketing'. *20minutos*. <https://www.20minutos.es/noticia/4610034/0/purplewashing-conflicto-feminismo-marketing/> [consulta: 14/05/2025]

Gill, R. (2007). Postfeminist media culture: Elements of a sensibility. *European Journal of Cultural Studies*, 10(2), 147–166. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/1367549407075898>

Glamstar (2021). Victoria's Secret incrementa su mercado y amplía sus tallas. *Glamstar*. Recuperado de: <https://www.glamstar.news/modaybelleza/Victorias-Secret-incrementa-su-mercado-y-amplia-sus-tallas-20211029-0014.html> [consulta: 19/06/2025]

Griffin, M., Bailey, K. A., & Lopez, K. J. (2022). #BodyPositive? A critical exploration of the body positive movement within physical cultures taking an intersectionality approach. *Frontiers*. Recuperado de: <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.908580>

Guerrero, L. (2024). Informe de resultados: Victoria's Secret & Co. cumple las expectativas y eleva sus previsiones. *Investing.com*. Recuperado de: <https://es.investing.com/news/stock-market-news/informe-de-resultados-victorias-secret-co-cumple-las-expectativas-y-eleva-sus-previsiones-93CH-2811480> [consulta: 01/07/2025]

Guimaraes, C. (2022). Skin Deep: Body Positivity and Brand Authenticity. *Honors Program Theses*. Recuperado de: <https://scholarship.rollins.edu/honors/172>

Hanbury, M. (2020). El ascenso y caída de Victoria's Secret, la marca de lencería más famosa del mundo: por qué ha perdido tanta popularidad. *Business Insider España*. Recuperado de: <https://www.businessinsider.es/economia/ascenso-caida-victorias-secret-marca-lenceria-famosa-464547> [consulta: 18/06/2025]

Harta (2020): ¿Qué es el purplewashing?. *Harta*. Recuperado de: <https://www.harta.uy/purplewashing/> [consulta: 13/05/2025]

Hassan, L. M., McGowan, M., & Shiu, E. (2025). They're not my people: When inclusive marketing backfires. *Journal of the Academy of Marketing Science* 53, 563–587. Recuperado de: <https://doi.org/10.1007/s11747-025-01105-5>

Hernández, C. (2021). ¿Cómo elegir tu talla en Mango ahora que desaparece Violeta? *Vanitatis. El Confidencial*. Recuperado de: https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/moda/2021-08-17/como-elegir-talla-mango-violeta-equivalencias_3234018/ [consulta: 10/05/2025]

Hertrampf, C. (2013). Ni gordas ni feos ni inadaptados. *El País*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2013/05/17/gente/1368811273_064812.html [consulta: 14/06/2025]

Infobae (2016). Vogue les da la bienvenida a las modelos XXL. *Infobae*. Recuperado de: <https://shre.ink/xxD1> [consulta: 17/05/2025]

Kotler, P., & Lane Keller, K. (2016). A framework for marketing management (6ª ed.). *Pearson*.

La Vanguardia (2020). Oysho lanza sus primeros conjuntos deportivos de talla grande. *La Vanguardia*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/de-moda/moda/20201113/49415414046/oysho-primer-conjunto-deportivo-talla-grande.html> [consulta: 10/05/2025]

Lewis, C. (2016). The Rise and Fall of the Victoria's Secret Catalog. *Racked*. Recuperado de: <https://www.racked.com/2016/7/25/12119174/victorias-secret-catalog-rip> [consulta: 18/06/2025]

López, P. (2019). Nike toma la delantera en body-positive: así son sus nuevos maniqués de tallas grandes y de atletas. *Tendencias*. Recuperado de: <https://www.tendencias.com/marcas/nike-toma-delantera-body-positive-asi-sus-nuevos-maniquis-plus-size-atletas-paralimpicas> [consulta: 01/06/2025]

Luis, N. (2022). El negocio de las tallas grandes: un despegue meteórico. *Vogue España*. Recuperado de: <https://www.vogue.es/moda/articulos/despegue-meteorico-negocio-tallas-grandes> [consulta: 15/06/2025]

Maram, L. (2021). Marcas con propósito [El nuevo insight del consumidor]. *Luis Maram*. Recuperado de: <https://www.luismaram.com/marcas-con-proposito/> [consulta: 16/05/2025]

Martínez, J. (2021). L Brands completa su escisión: Victoria's Secret entra a cotizar como compañía independiente. *FashionUnited*. Recuperado de: <https://fashionunited.es/noticias/empresas/l-brands-completa-su-escision-victoria-s-secret-entra-a-cotizar-como-compania-independiente/2021080335956> [consulta: 17/06/2025]

Martínez-Navarro, G. (2024). Marketing y comunicación de moda (2ª ed.). *ESIC*.

McBee-Black, K., (2022). A Case Study Exploring Adaptive Apparel Design Innovations as Key Competitive Resource for the Adaptive Apparel Market. *International Textile and Apparel Association Annual Conference Proceedings* 78(1). Recuperado de: <https://doi.org/10.31274/itaa.13288>

Matera, A. (2016). The History of the Victoria's Secret Fashion Show. *Teen Vogue*. Recuperado de: <https://www.teenvogue.com/gallery/victorias-secret-fashion-show-history> [consulta: 18/06/2025]

Memoria Anual Grupo Inditex 2023. Recuperado de: <https://annualreport2023.inditex.com/social>

Menéndez, M. I. (2019). Entre la cooptación y la resistencia: de la Femvertising a la Publicidad Profem. *Recerca: revista de pensament i anàlisi*. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.6035/Recerca.2019.24.2.2>

Merino, L. J. (2018). El selecto club del «Fantasy Bra», las elegidas de Victoria's Secret. *¡HOLA!* Recuperado de: <https://www.hola.com/moda/modelos/20171027101176/fantasy-bra-victorias-secret-modelos-fotos/> [consulta: 18/06/2025]

Meyersohn, N. (2024). Las acusaciones contra el ex - CEO de Abercrombie no afectarán a la marca, y esta es la razón. *CNN*. Recuperado de: <https://cnnespanol.cnn.com/2024/10/23/abercrombie-acusaciones-ex-ceo-no-afectaran-marca-trax/> [consulta: 14/06/2025]

Miyares, Alicia. (2018). La “Cuarta Ola” del feminismo, su Agenda. *Tribuna Feminista*. Recuperado de: <https://tribunafeminista.elplural.com/2018/03/la-cuarta-ola-del-feminismo-su-agenda/>

Modaes (2016). Inditex lleva Zara a un nuevo público y amplía el tallaje de sus prendas hasta la XXL. *Modaes*. Recuperado de: <https://www.modaes.com/empresas/inditex-lleva-a-zara-a-un-nuevo-publico-y-amplia-el-tallaje-de-sus-prendas-hasta-la-xxl>
[consulta: 10/05/2025]

Mouzo, J. (2025). La revolución Ozempic y el nuevo culto a la delgadez frenan la aceptación del cuerpo. *El País*. Recuperado de: <https://elpais.com/salud-y-bienestar/2025-07-06/la-revolucion-ozempic-y-el-nuevo-culto-a-la-delgadez-frenan-la-aceptacion-del-cuerpo.html> [consulta: 08/07/2025]

On Economía (2023). Inditex y los sindicatos firman el primer plan de igualdad del grupo. *ON ECONOMIA*. Recuperado de: https://www.elnacional.cat/oneconomia/es/empresas/inditex-sindicatos-firman-plan-igualdad-grupo_999294_102.html [consulta: 15/05/2025]

Peiró, R. (2020). Merchandising - Definición, qué es y concepto. *Economipedia*. Recuperado de: <https://shre.ink/xxDU> [consulta: 30/06/2025]

Pérez, F. (2022). Sofía Jirau: La primera modelo de Victoria's Secret con Síndrome de Down. *Vogue*. Recuperado de: <https://www.vogue.mx/moda/articulo/sofia-jirau-quien-es-la-modelo-puertorriquena-con-sindrome-de-down> [consulta: 19/06/2025]

Pluta-Olearnik, M. (2018). Integrated marketing communication—concepts, practice, new challenges. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych (MINIB)*, 28 (2), 121-138. Recuperado de: <https://bibliotekanauki.pl/articles/1341323.pdf>

Revilla, C. (2024). Pinkwashing: cómo los Estados y las empresas se apropian de los derechos LGTBIQ+. *LISA News*. Recuperado de: <https://www.lisanews.org/derechos-humanos/pinkwashing-como-los-estados-y-las-empresas-se-apropian-de-los-derechos-lgtbiq/> [consulta: 14/05/2025]

Riaño, P. (2021). Mango Reordena Sus Marcas: Elimina Violeta e integra tallas grandes en woman. *Modaes*. Recuperado de: <https://www.modaes.com/empresa/mango->

reordena-sus-marcas-elimina-violeta-e-integra-tallas-grandes-en-woman [consulta: 12/04/2025]

Rivas, H. (2018). Entrevista a Mireia Verdú, CEO de Francina Models y empresaria de éxito del sector de la moda. *BCN FASHION PRESS*®. Recuperado de: <https://bcnfashion.es/2018/05/entrevista-a-mireia-verdu-ceo-de-francina-models-y-empresaria-de-exito-del-sector-de-la-moda/> [consulta: 15/06/2025]

Roca, C. (2021). Purplewashing o cómo ser feminista, pero solo un día. *BikiniBurka*. Recuperado de: <https://bikiniburka.org/purplewashing-o-como-ser-feminista-pero-solo-un-dia/> [consulta: 14/05/2025]

Rodríguez-Ardura, I. & Maraver-Tarifa, G. (2018). Principios y estrategias de marketing. *Volumen 2:* (ed.). Editorial UOC. Recuperado de: <https://elibro-net.ponton.uva.es/es/lc/uva/titulos/105594>

Shoaib, M. (2022). How size-inclusive brands are overcoming manufacturing restrictions. *Vogue Business*. <https://www.voguebusiness.com/fashion/how-size-inclusive-brands-are-overcoming-manufacturing-restrictions>

Super You (2019). Is body positivity just another marketing tactic?. *Super You*. Recuperado de: <https://www.superyou.ca/body-positivity-marketing-tactic/> [consulta: 15/05/2025]

Tiggemann, M., Anderberg, I., & Brown, Z. (2020). # Loveyourbody: The effect of body positive Instagram captions on women's body image. *Body image*, 33, 129-136. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.bodyim.2020.02.015>

Tuck Center for Digital Strategies (2016). Under New Ownership: Victoria's Secret's Catalog Strategy. *Tuck Center for Digital Strategies*. Recuperado de: <https://digitalstrategies.tuck.dartmouth.edu/wp-content/uploads/2016/10/6-0014.pdf>

Universal Standard. (s. f.). Our story. *Universal Standard*. Recuperado de: <https://www.universalstandard.com/pages/our-story> [consulta: 13/06/2025]

Valcárcel, A. (2004). Qué es y qué retos plantea el feminismo. Hacia la plena ciudadanía de las mujeres. *Barcelona*, 21, 22. Recuperado de: <https://ameliavalcarcel.com/wp-content/uploads/2015/07/que-es-y-que-plantea-el-feminismo.pdf>

Varela, Nuria. (2018). Feminismo para principiantes. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.. Recuperado de: <https://drive.google.com/file/d/1BY0rhaDWpQkXWv93n7k1bRC8HPJqyWF8/view>

Verdejo, A. (2024). La transformación de Victoria's Secret tras seis años sin desfiles: de la falta de diversidad y el peso del #MeToo a una nueva era. *Vanity Fair*. Recuperado de: <https://www.revistavanityfair.es/articulos/la-vuelta-del-desfile-de-victorias-secret-tras-seis-anos-de-controversia-me-too-falta-de-diversidad-y-perdidas-economicas> [consulta:19/06/2025]

Victoria's Secret & Co. (2024). Women's Impact Report. *Victoria's Secret & Co.* Recuperado de: <https://www.victoriasecretandco.com/esg>

Vidal, C. (2022). Diversidad e Inclusión en las Empresas de Moda. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (106), 90-103. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.18682/cdc.vi106.4035>

Violante, M. (2021). The unknown and tragic story of the creator of Victoria's Secret. *Stamford advocate*. Recuperado de: <https://www.stamfordadvocate.com/business/article/The-unknown-and-tragic-story-of-the-creator-of-16282067.php> [consulta: 17/06/2025]

VSPRESSROOM (2023). *VS & Pink Adaptive Collection 2023*. VSPRESSROOM. Recuperado de: <https://vspressroom.com/vs-pink-adaptive-collection-2023/> [consulta: 01/07/2025]

Wahba, P. (2024). How Abercrombie's ex-CEO almost sank the company. *Fortune*. Recuperado de: <https://fortune.com/2024/10/22/mike-jeffries-former-ceo-abercrombie-and-fitch-indictment-leadership-tenure-ousted/> [consulta: 14/06/2025]

Wells, M. (2013). Cosmetic improvement. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/global/2000/1113/0323030a.html> [consulta: 18/06/2025]

Zaid, A. (2024). Did Victoria's Secret's attempt at rebranding itself actually work?. *Marketing-Interactive*. Recuperado de: <https://www.marketing-interactive.com/victorias-secret-fashion-show-rebrand> [consulta: 08/07/2025]

Zamorano, E. (2019). La historia de Victoria's Secret y las causas de su fracaso. *El Confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2019-05-09/victoria-secret-sexo-lenceria-historia-marcas_1983426/ [consulta: 19/06/2025]