

Estrategias de comunicación y *marketing* de marcas de lujo y *fast fashion* durante la crisis del COVID-19

COVID-19 Crisis: *Luxury and Fast Fashion Brands'* *Communication and Marketing Strategies*

Recepción: 28/12/2021, revisión: 01/01/2022,
aceptación: 18/01/2022, publicación: 04/2022

<https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/uru>

 Verónica Crespo Pereira
Universidade da Coruña (Ferrol, España)
veronica.crespo@udc.es

 Eva Sánchez Amboage
Universidade da Coruña (Ferrol, España)
eva.sanchez.amboage@udc.es

 Matías Enrique Membiela Pollán
Universidade da Coruña (Ferrol, España)
matias.membiela@udc.es

<https://doi.org/10.32719/26312514.2022.5.9>

Resumen

El presente artículo realiza un estado del arte sobre las estrategias de comunicación y *marketing* que las marcas de moda han llevado a cabo durante el período de confinamiento por la pandemia del COVID-19. Para dicho objetivo se ha revisado la bibliografía de artículos que cumplen con el criterio temático mencionado y con un criterio metodológico (análisis de contenido). Los resultados muestran una similitud de estrategias y acciones llevadas a cabo por diez marcas de lujo, así como por tres marcas de moda rápida, al inicio de la pandemia del COVID-19.

Pese a que la crisis sanitaria impide las estrategias promocionales de producto, sí permite trabajar en la reputación e imagen de marca entre sus diferentes *stakeholders*. La pandemia crea un contexto favorable para presentar la faceta más humana y solidaria de las empresas. Los resultados apuntan hacia estrategias comunicacionales que fomentan el sentido de comunidad y afinidad con la marca mediante contenidos de valor y entretenimiento para los seguidores de sus redes sociales. Las plataformas también se emplean para informar a empleados y a la sociedad sobre la labor de las compañías por mantener las plantillas y velar por la seguridad sanitaria en el trabajo. Las campañas de donación de recursos materiales y económicos permiten a su vez visibilizar, a través de los medios de comunicación, el compromiso de la marca hacia la comunidad.

Abstract

This article provides a state of the art on the communication and marketing strategies that fashion brands have carried out during the period of COVID-19 confinement. For this purpose, a bibliographic review of articles that meet the aforementioned thematic and methodological criteria (content analysis) has been carried out. The results show a similarity of strategies and actions carried out by 10 luxury brands, as well as by three fast fashion brands at the beginning of COVID-19.

Although the COVID-19 crisis prevents brand fashion brands from adopting product promotional strategies, it does allow work on the reputation and brand image among its different stakeholders. The pandemic creates a favorable context to show the most humane and supportive facet of brands. The results reveal that communication strategies look for the creation of brand affinity and community feelings through valuable and entertaining social media content. On the other hand, social platforms informed employees and society about the work of brands to maintain templates and ensure health safety at work. The campaigns for the donation of material and financial resources allow, in turn, to make visible, through the media, the brand's commitment to the community.

Palabras clave • Keywords

Comunicación, *marketing*, moda, estrategia, COVID-19, crisis
 Communication, *marketing*, fashion, strategy, COVID-19, crisis

Introducción

Una crisis es una situación inesperada que afecta a las operaciones de una empresa y que supone una amenaza financiera y de reputación; puede dañar a la empresa y a sus múltiples *stakeholders* (empleados, consumidores, proveedores, inversores, miembros de la comunidad, etc.) (Coombs 2007). Estas situaciones pueden venir propiciadas por circunstancias externas o internas a la compañía. La pandemia del COVID-19 encaja en las primeras; sin embargo, Kim y Woo (2021) proponen la existencia de una crisis de marca asociada a problemas relacionados con los trabajadores y proveedores, y derivada directamente de la desestabilidad social.

La crisis sanitaria ha tenido un gran impacto en la industria de la moda desde los ámbitos logístico, comercial y comunicacional, entre otros. El descenso de los ingresos, en algunos casos, o la tendencia al ahorro ante la incertidumbre reinante afectan al consumo de moda. A ello se suman los problemas derivados del confinamiento. La falta de *stock*, el cierre de tiendas, la rescisión de contratos y los recortes de salario son algunas consecuencias que las empresas de moda han debido tratar al interno, entre sus miembros, pero también externamente, con el gran público. La imagen de marca y la reputación son varia-

bles que se ven afectadas por el devenir de los acontecimientos que la crisis de la pandemia impone a las marcas.

Estas han buscado su fortalecimiento durante la crisis a partir de diversas fórmulas. A continuación, se reflexiona sobre las estrategias de *marketing* y comunicación llevadas a cabo por las marcas de moda de lujo y *fast fashion* en el período de confinamiento por el COVID-19.

Metodología

Se realizó una búsqueda en español e inglés en las siguientes bases de datos multidisciplinares: Scopus, Web of Science y Google Scholar, bajo las palabras clave “COVID-19”, “moda”, “estrategias de comunicación” y “*marketing*”. Complementariamente, se ha accedido a la base Bloomsbury Fashion Central, dedicada íntegramente a la industria de la moda. Los artículos seleccionados responden a los criterios temáticos (COVID-19, estrategias de comunicación y marcas de moda) y metodológicos (análisis de contenido). Cabe decir que, si bien los resultados de la búsqueda se limitaron a cuatro artículos, uno de ellos no ha podido formar parte de la muestra debido al idioma (coreano). La relación de artículos analizados se muestra en la [Tabla 1](#). Para diseccionar la información de relevancia en cada artículo se generaron tablas bajo una clasificación que se inspira en el trabajo de Xie y Youn (2020), y a la que los autores han añadido otras categorías. A partir del análisis de los artículos, el texto se aborda desde diversos ejes temáticos, a saber:

— 125 —

1. La adaptación de estrategias comunicativas en tiempos de crisis: acciones de relaciones públicas
2. Estrategia comunicativa en redes sociales
3. Estrategias de precio y canal de venta

La relativa cercanía del inicio de la pandemia del COVID-19, sumada a la cadencia natural de la edición de las revistas científicas, provoca un reducido volumen de artículos de interés para la investigación. Pese a ello, se considera que estudios como el que nos ocupa podrían ayudar a dar una visión general y global sobre los patrones de actuación de las marcas de lujo y *fast fashion* ante situaciones de crisis futuras.

Tabla 1
Relación de estudios analizados

Objeto del análisis	Corpus	Autores
Las estrategias comunicativas de Zara, H&M y Uniqlo ante el inicio de la pandemia del COVID-19	Noticias Sitio web oficial de la marca Revistas corporativas	Kim y Woo (2021)

La comunicación de cuatro marcas de lujo (Louis Vuitton, Chanel, Gucci y Burberry) durante los tres primeros meses de la pandemia del COVID-19	Publicaciones en Facebook, Instagram y Twitter	Grilec, Vukusic y Dujic (2020)
Las estrategias de <i>marketing</i> y comunicación de diez marcas de lujo de los grupos Kering y LVMH (Gucci, Louis Vuitton, Chanel, Dior, Balenciaga, Armani, Yves Saint Laurent, Burberry, Hermès y Prada)	Sitio web oficial de la marca Publicaciones en Facebook e Instagram Informes Noticias	Xie y Youn (2020)

Elaboración propia

Resultados

La adaptación de estrategias comunicativas en tiempos de crisis: Acciones de relaciones públicas

Las marcas adaptaron sus estrategias comunicacionales en el contexto de crisis sanitaria, siempre de acuerdo a su identidad de marca. Dada la situación de confinamiento que atravesó gran parte del mundo en la primera mitad del año 2020, la comunicación entre marcas y *stakeholders* se impulsó y potenció mayormente a través de las redes sociales y los medios digitales.

En el contexto de la pandemia, se produjo un aumento considerable de la demanda de todos los medios con versiones *online*, en detrimento de las ediciones impresas. Este tipo de información llegó a un récord de audiencia global. Los datos apuntan a la caída de los medios pagados (*paid media*) frente al ascenso de los medios ganados (*earned media*) (Dickes y Serrador 2020). Las acciones de relaciones públicas prevalecen sobre las publicitarias: el consumidor no desea que le vendan un producto mediante la publicidad, pues es intrusiva y no goza de credibilidad.

La imagen y la reputación de las marcas se maneja desde las acciones de las relaciones públicas y, si se desea, desde la responsabilidad social empresarial. Las donaciones han ayudado a visibilizar el compromiso social de las empresas hacia la sociedad en su conjunto, gracias a la cobertura de los medios de comunicación. Acciones como estas también sirven para generar contenido en redes sociales, al mostrar la cara más solidaria de las marcas y, consecuentemente, repercutir de manera favorable sobre su reputación e imagen.

La donación es una iniciativa que se observa en el conjunto de las marcas objeto de análisis. Puede ser de recursos materiales —principalmente equipamiento protector, como mascarillas, alcohol en gel, batas... (tablas 2, 3 y 4)— o económicos. Este último tipo de donación se circunscribe a hospitales del ámbito local e internacional y a la investigación. El

grupo Kering realizó donaciones a hospitales locales y a China; Gucci creó una plataforma de *crowdfunding* y promovió eventos de captación de fondos para donar a la OMS y al departamento italiano de protección civil; Hermès donó a hospitales de París y a la fundación china Soong Ching Ling; Armani, a hospitales y centros de investigación en Milán. Las donaciones del grupo LVMH se circunscribieron a hospitales europeos (Xie y Youn 2020). Por su parte, Burberry se relacionó especialmente con la Universidad de Oxford para apoyar su investigación (Grilec, Vukusic y Dujic 2020), lo que se traduce como una fórmula de apoyo no solo al país de origen, sino también a la generación de la marca país.

Si la tendencia era ofrecer ayuda económica a instituciones sanitarias locales y foráneas, Uniqlo escapó a la norma. Su estrategia fue apoyar a sus *stakeholders* más cercanos y contribuir únicamente a socios, empleados y proveedores. Las diferentes respuestas de las compañías y su ámbito de actuación tienen que ver con los rasgos de cada organización, así como con factores políticos (Xie y Youn 2020) y, previsiblemente, económicos. Empresas globales como las mencionadas emplearon una estrategia de aportación múltiple: incrementar el número de países apoyados podría no solo contribuir a aplacar las necesidades de cada territorio, sino también a aumentar la visibilidad mediática de la marca ante los consumidores y la población local. Países con gran población —y, en consecuencia, grandes mercados— que han sufrido especialmente el impacto del COVID-19 y que han sido objeto de ayuda son, entre otros, Estados Unidos y China, además de los países de origen de las marcas analizadas.

Por otro lado, la infraestructura manufacturera y logística de las marcas sirvió para aplacar la escasez de material sanitario. Las contribuciones de Zara en este sentido se circunscriben principalmente a España. Su aportación ante la situación sanitaria española y las limitaciones de recursos es destacable: su infraestructura en el país hizo factible la ayuda en el territorio (Kim y Woo 2021). Asimismo, se observa que otras marcas cedieron sus instalaciones para la producción de material de protección; es el caso de Gucci, Yves Saint Laurent, Balenciaga, Armani, Prada y H&M.

Tabla 2
Acciones de comunicación y *marketing* de las marcas de moda:
Grupos Kering y LVMH

Categoría	Acción	Marca/grupo
Donación de productos	Mascarillas, alcohol en gel, batas sanitarias	LVMH, Kering, Hermès, Prada, Burberry
Donación monetaria	Hospitales locales y organizaciones	LVMH, Kering, Armani, Burberry, Hermès, Prada
	Organizaciones internacionales	LVMH, Kering

Ajuste de precios	Aumento de precio	Louis Vuitton, Chanel, Gucci, Prada
	Disminución de precio	Descuentos temporales a los vendedores minoristas
Impulso a la tienda virtual	<i>Live streaming</i> en plataformas de <i>social commerce</i> Lanzamiento de campañas con causa Apertura de <i>pop-up store</i> en redes sociales	Louis Vuitton
Comunicación con fines informativos	Socialización de información sobre el impacto del COVID-19 entre los <i>stakeholders</i>	Burberry
	Comunicación con los consumidores sobre cambios operacionales en tiendas	Prada
Reconversión de los formatos de pasarela	Disminución del número de <i>fashion shows</i>	Gucci
	Desfiles <i>outdoor</i>	Burberry
	Shows en <i>live streaming</i>	Dior
Conversión de instalaciones manufactureras	Manufactura de material protector en las fábricas	Gucci, Yves Saint Laurent, Balenciaga, Armani, Prada

Fuente: Xie y Youn (2020)

Estrategia comunicativa en redes sociales

En un contexto de crisis, la comunicación de marca es altamente relevante. Durante la pandemia del COVID-19, la comunicación de las marcas hacia los diferentes *stakeholders* fue regular, aunque tuvo diferentes objetivos. Para los públicos internos (empleados), así como proveedores y compañeros de logística, las redes se emplearon para informar sobre los cierres temporales de las tiendas en China y la reducción de horarios; ese fue, por ejemplo, el caso de Burberry (Xie y Youn 2020).

Queda fuera de toda duda que las redes sociales son una herramienta indispensable para las estrategias de comunicación de las marcas de moda; más, si cabe, en el contexto pandémico que se vivió en Europa a inicios del primer trimestre del año 2020. En lo tocante a los consumidores y al público en general, las redes sociales sirvieron para diversos fines: informar (por ejemplo, sobre los cierres o cambios de horarios de las tiendas), generar comunidad, entretener y reforzar la imagen de marca y la reputación. Esto último lo hicieron señalando su compromiso con el bienestar de sus empleados y socios.

Contenido para la creación de comunidad y afinidad de marca

Otro tipo de mensaje observado buscó crear comunidad y estrechar lazos entre la marca y el público. Los mensajes se direccionaron hacia la idea de apoyo a la sociedad, y a brindar esperanza y calma durante el confinamiento. No faltaron los mensajes de solidaridad hacia los empleados sanitarios. Por otro lado, las *celebrities* e *influencers* que son la imagen de las casas de lujo analizadas dejaron a un lado el mensaje promocional para animar a la ciudadanía a permanecer confinada y respetar la distancia social (Grilec, Vukusic y Dujic 2020). Los artistas también se sumaron a este mensaje: Burberry, por ejemplo, contó con la colaboración de la poeta Yrsa Daley-Ward (Xie y Youn 2020).

Los mensajes transmitidos han sido consistentes con la identidad e imagen de las marcas. Louis Vuitton, posicionado como proveedor de maletas de alta calidad, aludió al inicio de la pandemia en China a una próxima vuelta a la normalidad y al retorno de los viajes: “*Every paused journey will eventually restart. Louis Vuitton hopes you and your beloved ones stay safe and healthy*”¹ (Xie y Youn 2020, 55-6), y animó además a “viajar en espíritu” (Grilec, Vukusic y Dujic 2020).

Tabla 3
Acciones de comunicación de las marcas de moda Chanel,
Louis Vuitton, Gucci y Burberry

Categoría	Acción	Marca/grupo
Conversión de instalaciones	Producción de mascarillas	Louis Vuitton
	Producción de mascarillas y batas de hospital	Chanel
Donación de productos	Mascarillas y batas a hospitales de París y grupos vulnerables (residencias de ancianos), y 25 000 mascarillas a hospitales de Nueva York	Louis Vuitton
	Más de 50 000 mascarillas a las autoridades francesas	Chanel
	1,1 millones de mascarillas médicas y 55 000 equipos de protección médica a hospitales italianos	Gucci
	100 000 mascarillas a la UK National Health Organization Fondos para el desarrollo de vacunas contra el COVID-19 junto a la Universidad de Oxford Otros fondos (sin especificar) a entidades de beneficencia	Burberry
Donación económica	1 millón de dólares para el Centers for Disease Control and Prevention	Gucci

— 129 —

¹ Los viajes interrumpidos eventualmente se reanudarán. Louis Vuitton espera que tus seres queridos y tú se mantengan sanos y salvos.

	2 millones de dólares al Centers for Disease Control and Prevention, hospitales de Nueva York y otras organizaciones del área (ONG, colegios públicos...)	Chanel
	1 millón de dólares a la OMS y otro a Protección Civil Italiana	Gucci
<i>Crowdfunding</i>	Campaña para recolectar fondos	Gucci
Desarrollo de comunidad, afinidad de marca	<i>Playlist</i> seleccionada por Virgil Abloh, director creativo de Louis Vuitton Listas de películas seleccionadas por embajadores de la marca Louis Vuitton	Louis Vuitton
	Imágenes de empleados sanitarios representando esperanza <i>Performance</i> de la canción “Il mio canto libero” entre varios artistas Apoyo a las mujeres que sufren violencia de género, fenómeno incrementado durante la pandemia	Gucci
	Colaboración con artistas para invitar a estar en casa	Burberry
	<i>Playlist</i> “The sound of Chanel” Concierto en vivo “Stay Home with Chanel & Angele”, vía una historia de Instagram	Chanel
Lanzamiento de producto	Presentación de producto cosmético con la descripción “Mademoiselle Stays Home”	Chanel
Imagen de marca	Colección de fotos de Annie Leibovitz tituladas “Travel back in time”, en la que Louis Vuitton muestra sus campañas con celebridades y anima a “viajar en espíritu”	Louis Vuitton
Información a los empleados	Compromiso de mantener la plantilla a pesar de las dificultades económicas	Chanel
Información sobre el COVID-19	Apoyo a los mensajes de la OMS	Gucci

Elaboración propia a partir de Grilec, Vukusic y Dujic (2020)

Contenido para el entretenimiento

Las marcas también encontraron espacios para entretener a su público durante el período de confinamiento, con el objeto de gestionar y reforzar la imagen de marca. Para ello llevaron a cabo diversas iniciativas y eventos consumibles virtualmente. Exhibiciones

online (<https://nospacejustaplace.gucci.com/en.html>), *podcasts* en Instagram (Dior Talk), festivales de cine en *streaming* y conversatorios en Instagram (Prada) fueron algunos ejemplos (Xie y Youn 2020). Los eventos agendados para 2020 también sufrieron la pandemia y el confinamiento. Las semanas de la moda de París, Milán, Nueva York y Londres tuvieron que adaptarse a la nueva situación. Algunas marcas presentaron sus colecciones virtualmente, a través de sus webs y redes sociales (Xie y Youn 2020). Además, emplearon las redes para visibilizar problemas que se exacerbaron durante el confinamiento: de acuerdo al análisis de Grilec, Vukusic y Dujic (2020), Gucci fue la única marca con una campaña especial para las mujeres que sufren violencia de género (Tabla 3).

Lanzamiento de producto

Como se explicó anteriormente, las redes sociales y los medios sirvieron para visibilizar y potenciar la faceta más humana de las marcas. Estas prefirieron posponer el lanzamiento de productos al mercado, quizás ante la posible falta de sensibilidad que el público podría atribuir a la acción y ante las limitaciones estéticas que el medio *online* impone en un evento de lanzamiento.

Sin embargo, Chanel se atrevió a realizar una campaña para presentar un producto cosmético. Sin olvidar el contexto bajo el que se realizó, el *copy* aludía al confinamiento: “Mademoiselle Stays Home” (Grilec, Vukusic y Dujic 2020). Por su parte, H&M lanzó una campaña para incentivar la compra de sus productos, pues destinaría los fondos a organizaciones de beneficencia (Kim y Woo 2021).

En cuanto a Zara y H&M, el cierre de tiendas físicas impactó negativamente en sus cuentas. La apuesta por las tiendas digitales buscó compensar la situación.

Tabla 4
Acciones de comunicación y *marketing*
de las marcas de moda Zara, H&M y Uniqlo

Categoría	Acción	Marca/grupo
Contribución monetaria	457 millones de euros en material médico y decenas de millones de euros para la lucha en España	Zara
	500 000 dólares al COVID-19 Solidarity Response Fund de las Naciones Unidas, la OMS y la Swiss Philanthropy Foundation	H&M
	257 000 dólares a países como Estados Unidos, Corea del Sur, China, Japón, Italia y Malasia, entre otros	Uniqlo
Contribución no monetaria	70 000 piezas de ropa a organizaciones como Children’s Defense Fund, Los Angeles LGBT Center, etc.	H&M

	3 millones de equipos para la protección del personal sanitario	Zara
	10 millones de mascarillas y 216 124 piezas de ropa a instalaciones médicas de todo el mundo Donación de mascarillas a las organizaciones afiliadas con la marca: el Comité Olímpico y el Comité Paralímpico Sueco	Uniqlo
Conversión de instalaciones	Producción de material médico, mascarillas y batas sanitarias Red logística y suministro para producir y donar equipos de protección sanitaria en España, además de mascarillas, guantes, etc.	Zara/ Inditex
	Manufactura de equipos de protección personal y donación a hospitales de todo el mundo	H&M
Incentivación de compra	Campaña para incentivar la compra mediante una donación de 10 dólares a organizaciones de caridad por cada 60 gastados	H&M
Información a empleados	Medidas para la protección sanitaria de los empleados	Uniqlo H&M

Elaboración propia a partir de Kim y Woo (2021)

— 132 —

Estrategia de precio y canal de venta en la pandemia del COVID-19

Tradicionalmente, las marcas de lujo se han servido de la estrategia del aumento de precio para mejorar y mantener la imagen; así lo hicieron con carácter regular durante la pandemia. Marcas como Louis Vuitton y Chanel fueron las primeras en usar esta estrategia, en abril de 2020, con el aumento en algunos de sus productos del 3 % y 5 %, respectivamente, además de sucesivos incrementos en meses posteriores (Xie y Youn 2020).

La escasez de materiales en tiempos de pandemia motivó a una menor producción. El anuncio de alza de precios tuvo efectos positivos para Chanel, cuyos consumidores se agolparon en las tiendas antes de que la nueva política de precios se hiciera efectiva. Otras marcas, como Prada, Celine y Gucci, también aumentaron sus precios. Por el contrario, otras como Mulberry tendieron a la reducción de precios en algunos mercados para incentivar el consumo (Xie y Youn 2020).

El confinamiento impulsó el cambio de comportamientos. La adopción y el impulso del *e-commerce* se tornó decisivo para la supervivencia de las marcas de moda. Marcas de *fast fashion* con largo recorrido en la venta *online*, como Zara y H&M, dan ahora un impulso especial a este canal, ante el cierre de tiendas físicas. Por su parte, la transición hacia la tienda *online* entre las marcas de lujo se caracteriza por su lentitud (Xie y Youn 2020). La pandemia, sin embargo, las ha forzado a dar ese paso con resultados muy po-

sitivos, que se prevé las animarán a continuar por esa línea y explotar nuevos canales de venta, tales como las plataformas de *social commerce* en *live streaming* o *pop-up stores* vía WeChat de Louis Vuitton (Grilec, Vukusic y Dujic 2020; Xie y Youn 2020).

Conclusiones

La pandemia del COVID-19 ha puesto de relieve la capacidad de respuesta de las empresas en lo tocante a su comunicación. La imagen de marca precisa de una comunicación adaptada a los públicos y los diversos contextos. En la situación de confinamiento global, las marcas de moda de lujo y *fast fashion* respondieron con estrategias comunicacionales similares. La donación de material sanitario y recursos económicos consiguió impacto mediático local en los países donde se produjo, y potencialmente global en función de su capacidad para ser noticiable. La política de donación en múltiples destinos fue la fórmula más empleada por las marcas analizadas. Los países con grandes mercados, como China, Estados Unidos y las naciones de origen de las marcas (España, Francia, Italia), fueron los principales receptores de las ayudas. Las entidades receptoras fueron sobre todo hospitales, la OMS y la ONU.

Si bien una crisis sanitaria como la que nos ocupa no se presta a estrategias promocionales de producto, sí permite trabajar con la imagen de marca y la reputación. La pandemia constituye una gran oportunidad para mostrar la cara más humana y solidaria de las compañías. Durante el confinamiento, las marcas se comunicaron con los consumidores mediante medios digitales.

La moda se caracteriza por su carácter lúdico y hedonista, con un cliente poco fiel y donde el componente anímico es preponderante. En pandemia, las redes sociales se esforzaron por crear relaciones, sentido de comunidad y afinidad con los seguidores, además de proveer contenidos de entretenimiento e iniciativas que buscaban repercutir positivamente en la imagen de marca y, por tanto, en el consumo. Pero la comunicación no solo se circunscribe al consumidor y al público en general, sino también a empleados y proveedores. Las plataformas digitales también se utilizaron para informar a los trabajadores afectados en torno al aseguramiento de las plantillas y a las medidas sanitarias en el puesto de trabajo.

Referencias

- Coombs, W. Timothy. 2007. "Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory". *Corporate Reputation Review* 10: 163-76.
- Dickes, Christophe, y David Serrador. 2020. "Cómo ha cambiado la comunicación y las relaciones públicas durante la Covid-10". *Kantar*. 21 de octubre.
- Grilec, Alica, Dominik Vukusic, y Dino Dujic. 2020. "Communication Strategies of Luxury Brands during COVID-19 Crisis". En *Economic and Social Development: 63rd International Scientific*

Conference on Economic and Social Development – “Building Resilient Society”: Book of Proceedings, editado por Luka Burilovic, Tomislav Rados y Nicholas Recker, 281-90. Zagreb: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency / University North / Croatian Chamber of Economy / University of Warsaw / Mohammed V University in Rabat / Polytechnic of Medimurje in Cakovec.

Kim, Sanghee, y Hongjoo Woo. 2021. “Global Fashion Retailers’ Responses to External and Internal Crisis during the COVID-19 Pandemic”. *Fashion and Textiles* 8.

Xie, Jiali, y Chorong Youn. 2020. “How the Luxury Fashion Brands Adjust to Deal with the COVID-19”. *International Journal of Costume and Fashion* 20 (2): 50-60.