



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - ICADE

# **REPUTACIÓN EN TIEMPOS DE ONG Y REDES SOCIALES. EL ESCÁNDALO DE ABERCROMBIE & FITCH.**

Clave: 201604098

**Resumen:** Este trabajo de investigación analiza la crisis reputacional que atravesó Abercrombie & Fitch en 2013, tras la publicación de la entrevista que realizó la revista *Salon* al CEO de la compañía en 2006. Dada la repercusión mediática y el impacto tanto en la imagen como en los resultados de la compañía que esta crisis provocó, nos hemos servido de este caso real para identificar los errores y los aciertos, y proponer mejores prácticas que ayuden a otras empresas a afrontar situaciones de crisis similares.

**Abstract:** This research paper analyzes the reputational crisis Abercrombie & Fitch went through in 2013, as a consequence of the interview published by the digital magazine *Salon* in 2006. Given the social repercussion and the impact of this crisis in the company's image and profitability, we exposed this case to identify the errors and achievements and propose best practices that may help other companies face similar crises.

**Palabras clave:** Abercrombie & Fitch; gestión de crisis; crisis reputacional; redes sociales; ONG; mejores prácticas.

**Keywords:** Abercrombie & Fitch; crisis management; reputational crisis; social media; NGO; best practices.

## Índice

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introducción.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1. <i>Objetivos.....</i>   | 2         |
| 1.2. <i>Metodología.....</i>   | 2         |
| 1.3. <i>Desarrollo.....</i>  | 3         |
| <b>2. Las declaraciones de Mike Jeffries.....</b>                                      | <b>6</b>  |
| 2.1. <i>Historia y situación de la empresa.....</i>                                    | 6         |
| 2.2. <i>Mike Jeffries, CEO de Abercrombie &amp; Fitch.....</i>                         | 7         |
| 2.3. <i>La entrevista concedida a Salon.....</i>                                       | 10        |
| <b>3. Primeras reacciones del público.....</b>   | <b>15</b> |
| 3.1. <i>Contexto social.....</i>   | 15        |
| 3.2. <i>Medios de expansión de las declaraciones de Jeffries.....</i>                  | 18        |
| 3.3. <i>Reacciones y agentes involucrados. Instituciones y público general.....</i>    | 20        |
| <b>4. Estrategia de gestión de crisis.....</b>   | <b>24</b> |
| 4.1. <i>Medidas tomadas por la empresa.....</i>  | 25        |
| 4.2. <i>Comunicación de Abercrombie. Medios y contenido.....</i>                       | 30        |
| <b>5. Acogida del público.....</b>   | <b>31</b> |
| 5.1. <i>Impacto de las comunicaciones y medidas. Comportamiento del consumidor....</i> | 31        |
| 5.2. <i>Resultados de la crisis reputacional en Abercrombie &amp; Fitch.....</i>       | 33        |
| <b>6. Resultados del análisis para la gestión de crisis.....</b>                       | <b>38</b> |
| 6.1. <i>Aciertos y errores en la gestión de crisis de Abercrombie &amp; Fitch.....</i> | 38        |
| 6.2. <i>Propuesta de mejores prácticas.....</i>  | 39        |

|    |                           |    |
|----|---------------------------|----|
| 7. | <i>Conclusiones</i> ..... | 43 |
| 8. | <i>Bibliografía</i> ..... | 44 |
| 9. | <i>Anexo</i> .....        | 56 |

## Índice de figuras

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Figura 1: Obesidad y sobrepeso en la población adolescente estadounidense en 2012 .....</i>  | <i>16</i> |
| <i>Figura 2: Obesidad y sobrepeso: interés de búsqueda en Google en Estados .....</i>   | <i>17</i> |
| <i>Figura 3: Distribución racial de la población estadounidense en 2013.....</i>  | <i>18</i> |
| <i>Figura 4: Interés de búsqueda en Google en Estados Unidos .....</i>  | <i>22</i> |
| <i>Figura 5: Cronograma de la crisis.....</i>   | <i>29</i> |
| <i>Figura 6: Beneficio anual de Abercrombie &amp; Fitch (en millones USD).....</i>  | <i>34</i> |
| <i>Figura 7: Porcentaje de crecimiento de beneficios de Abercrombie &amp; Fitch (trimestral) ..</i>   | <i>35</i> |
| <i>Figura 8: Valor bursátil de Abercrombie &amp; Fitch a fecha de 1 de enero en el NYSE.....</i>  | <i>36</i> |
| <br>  |           |
| <i>Anexo 1: Catálogo de Abercrombie &amp; Fitch de 1924 .....</i>   | <i>56</i> |
| <i>Anexo 2: Campañas de marketing de Abercrombie &amp; Fitch desde la dirección de Jeffries hasta 2018.....</i>   | <i>57</i> |
| <i>Anexo 3: Artículo sobre la entrevista de Benoît Denizet-Lewis a Mike Jeffries publicado en la revista digital Salon.....</i>                                     | <i>58</i> |
| <i>Anexo 4: Imágenes de las camisetas de Abercrombie &amp; Fitch con mensajes ofensivos denunciadas por un grupo de chicas de un instituto de Pensilvania .....</i> | <i>65</i> |
| <i>Anexo 5: Publicación en Facebook de la disculpa emitida por Abercrombie &amp; Fitch el 15 de mayo de 2013.....</i>   | <i>66</i> |
| <i>Anexo 6: Comentarios adjuntos a esta publicación .....</i>   | <i>67</i> |
| <i>Anexo 7: Comunicado de disculpa emitido por Abercrombie &amp; Fitch el 21 de mayo de 2013 .....</i>  | <i>67</i> |
| <i>Anexo 8: Notas de prensa de las medidas adoptadas por Abercrombie &amp; Fitch .....</i>  | <i>68</i> |

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Anexo 9: Tienda de Abercrombie &amp; Fitch en la Plaza del Marqués de Salamanca nº 5, Madrid, España. Julio de 2014 .....</i> | <i>69</i> |
| <i>Anexo 10: Tienda de Abercrombie &amp; Fitch en 1614 N. High St., Ohio, Estados Unidos. Agosto de 2018 .....</i>               | <i>70</i> |
| <i>Anexo 11: Campañas de inclusión y diversidad Hollister. El Hollister confidence Project</i>                                   | <i>71</i> |
| <i>Anexo 12: Campaña de marketing de la colonia Fierce de Abercrombie &amp; Fitch en 2020</i>                                    | <i>72</i> |



## 1. Introducción

El tema escogido para este Trabajo de Fin de Grado es la reputación corporativa en tiempos de ONG y redes sociales. Para ello, nos hemos basado en la gestión de crisis de imagen que las empresas deben afrontar cuando se pone en entredicho la ética de sus estrategias comerciales.

El caso particular elegido, es la crisis reputacional que sufrió Abercrombie & Fitch en mayo de 2013, tras publicarse unas declaraciones de 2006 que realizó el CEO en una entrevista de una revista digital.

El análisis de la crisis reputacional de Abercrombie & Fitch es un buen ejercicio práctico dado el impacto que tuvo en la compañía y la repercusión mediática que generó. No es el objetivo de este estudio proporcionar unas pautas sobre cómo evitar una crisis, sino poner de manifiesto conforme a qué directrices o protocolos las empresas deben actuar en situaciones similares.

Al igual que Abercrombie & Fitch, la mayoría de las empresas tienden a prescindir de este tipo de protocolos, planes de acción y comités hasta que se ven envueltas en un escándalo y necesitan con urgencia un plan de actuación que les ayude a solventar la situación. Como veremos más adelante con la exposición de este caso, una crisis mal gestionada puede generar un daño considerable a las compañías en imagen y en coste.

A esto se le añade el cambio tecnológico, que no solo ha supuesto una transformación en la comunicación entre la empresa y sus consumidores, sino que ha abierto esta relación al resto de la sociedad. Hace 40 años, las empresas no se planteaban una situación en la que tuvieran que dar respuesta a un comentario de un consumidor con millones de *retweets*, o un *hashtag* relativo a la empresa que fuese *TrendingTopic*. Sin embargo, hoy toda empresa con un cierto nivel de visibilidad tiene un perfil corporativo en las principales plataformas de redes sociales. A través de estas interactúan los 365 días del año no solo con sus consumidores sino con el público general y otros *stakeholders*, incluyendo entre otros a ONGs y otras entidades.



Por esta razón este tema es de vital importancia en estos tiempos de globalización y digitalización, donde las redes sociales son nuevos medios de comunicación muy relevantes y los consumidores desempeñan un papel fundamental en la generación de opiniones sobre la empresa.

Ya que no podemos evitar una crisis, debemos aprender de ella y aplicar estas mejoras en nuestro plan de actuación. Por tanto, se busca identificar los aciertos de Abercrombie & Fitch en su crisis y extrapolarlos a mejores prácticas que sirvan a otras compañías en situaciones potenciales similares. También nos centraremos también en entender los errores que cometió con el fin de servir como lecciones aprendidas y se eviten en futuras circunstancias similares.

El estudio del caso particular de Abercrombie & Fitch resulta ilustrativo para obtener pautas generales aplicables a otras crisis comparables.

### *1.1. Objetivos*

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es obtener mejores prácticas para futuras crisis reputacionales a través del análisis del caso particular de Abercrombie & Fitch desde la perspectiva del público.

Para alcanzar este objetivo, identificaremos los errores y aciertos de la compañía en la gestión de esta crisis. Es decir, estudiaremos las medidas que se adoptaron, los mensajes a través de los que se comunicaron, el momento en el que se tomó cada decisión, los medios que se escogieron para publicarlas y el impacto que tuvieron.

Tras el análisis de los hechos, realizaremos la propuesta las mejores prácticas para dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué enseñanzas extraemos de esta experiencia? y ¿cómo podemos gestionar mejor una futura crisis en nuestra compañía?

### *1.2. Metodología*

Este estudio se basará en su totalidad en datos e información pública. El principal motivo para ello es que las variables a observar dependen de la relación entre el público general y la

compañía y, por ello, si no es público no existe esa correspondencia y carece de interés para esta investigación.

Para llevar a cabo este análisis, estudiaremos el contexto de la empresa previo al escándalo. Examinaremos cómo y cuándo se fundó la compañía, su actividad principal, así como su visión a lo largo de su historia. A través de un detalle cronológico de los hechos y las circunstancias del momento en que se desarrolló esta crisis, analizaremos cómo estalló y cómo se difundió. Esto nos permitirá conocer los primeros errores y aciertos de la compañía a la hora de detectar la crisis, improvisar el protocolo de actuación e informar sobre el tema.

Examinaremos también el entorno social de concienciación para contextualizar las reacciones del público general y distintas instituciones. Este análisis lo realizaremos con estadísticas de concienciación a través de herramientas como Google Trends y datos publicados por organismos públicos sobre asuntos sociales, como la diversidad racial de la población.

Además, utilizaremos las pautas teóricas que propone Remy (2015) para identificar las buenas prácticas y las principales actuaciones a mejorar. Conjuntamente, estimaremos cómo acogió el público general las medidas tomadas por Abercrombie & Fitch. Esto último lo haremos a través de respuestas de *stakeholders* en medios de comunicación o redes sociales, cifras de ventas y nivel de interés de búsqueda relativo a este tema por parte de la sociedad.

### *1.3. Desarrollo*

La investigación seguirá el orden cronológico de los hechos, comenzando en el epígrafe 2.1 con una explicación del contexto. En este, describiremos el sector en el que operaba la compañía, cómo se fundó Abercrombie & Fitch, los ideales de sus fundadores, la visión de la empresa en sus comienzos y su evolución. Continuaremos explicando la expansión del negocio, los cambios a nivel organizativo que sufrió, la evolución de su situación financiera, y el enfoque de marketing que adoptó a lo largo de su historia. El apartado concluirá con el nombramiento de Mike Jeffries como CEO de Abercrombie & Fitch para así dar paso a una breve biografía de éste y su papel en la compañía.

En el epígrafe 2.2 estudiaremos el recorrido profesional de Mike Jeffries, así como su incorporación a la compañía y la gestión que llevó a cabo durante su mandato. Esto tendrá como finalidad contextualizar la entrevista para explicar en qué situación se encontraba Abercrombie & Fitch en el momento en que ésta tuvo lugar, y en qué influyó la personalidad de Mike Jeffries a la identidad de la empresa. Una vez descrita la situación y el papel de Mike Jeffries en la compañía, describiremos la entrevista tal y como está publicada en su fuente original, la revista digital *Salon* (epígrafe 2.3).

Continuaremos estudiando el ambiente de concienciación social respecto a la aceptación física, la diversidad y la inclusión (epígrafe 3.1). Esto nos ayudará a dar sentido al impacto que las declaraciones de Mike Jeffries tuvieron en la sociedad y la crisis que provocaron. Señalaremos los principales medios de difusión de las declaraciones de Jeffries en la entrevista concedida a *Salon* en el epígrafe 3.2. Cerraremos el capítulo tres con las reacciones del público general, mostrando qué tipo de movilizaciones, acciones y mensajes se produjeron. También qué actores estuvieron involucrados y de qué modo se difundieron estas reacciones (apartado 3.3).

En el capítulo 4 trataremos el escándalo desde el punto de vista de la reacción de Abercrombie & Fitch. Analizaremos en primer lugar las medidas que adoptó como solución a la crisis que se desató (epígrafe 4.1) y, a continuación, nos centraremos en los medios que emplearon para las comunicaciones y el contenido de estas (epígrafe 4.2).

Una vez tratada la respuesta de la empresa frente al escándalo, estimaremos la eficacia de estas medidas analizando su recepción por el público (epígrafe 5.1), y analizaremos el impacto en los resultados e imagen de la compañía de la crisis reputacional y su gestión en el epígrafe 5.2.

Tras haber descrito y analizado el escándalo de Abercrombie & Fitch, enunciaremos los errores y aciertos de Abercrombie & Fitch en la gestión de esta crisis (epígrafe 6.1) y elaboraremos mejores prácticas que hemos extraído de este caso con el fin de ayudar a otras entidades en la situación de afrontar una crisis similar (epígrafe 6.2).

Finalmente, cerraremos este Trabajo de Fin de Grado con unas conclusiones de la investigación.

## **2. Las declaraciones de Mike Jeffries**

El 24 de enero de 2006, la revista digital *Salon* publicó la entrevista que Benoit Denizet-Lewis realizó a Mike Jeffries (2006). Para poner en contexto esta entrevista, analizaremos cuál era la situación en ese momento de Abercrombie & Fitch y, quién era Jeffries y su trayectoria en la compañía.

### *2.1. Historia y situación de la empresa*

Abercrombie Co. fue fundada en 1892 por David Abercrombie. Su actividad principal era la venta de artículos de caza, acampada y actividades al aire libre (véase anexo 1). En 1904, Ezra Fitch se incorporó a la compañía como socio y esta cambió entonces su nombre a Abercrombie & Fitch (Abercrombie & Fitch Co., s.f.).

Durante años, la compañía disfrutó de un enorme éxito al vestir a personajes relevantes tanto en la historia del país como a nivel mundial, como los presidentes americanos Theodore Roosevelt y John F. Kennedy, entre otros (Oruña, 2007). Sin embargo, la sociedad formada por David Abercrombie y Ezra Fitch se disolvió en 1907, cuando Abercrombie vendió su parte de la compañía a Fitch a causa de sus disputas sobre cómo encaminar el futuro de ésta. Mientras Abercrombie quería seguir orientando el negocio hacia expertos de la caza, acampada y demás actividades al aire libre, Fitch tenía una visión más arriesgada. Su intención era ampliar el público objetivo, incorporando personas que no estuvieran necesariamente relacionadas con un tipo particular de actividad (Park, 2018).

Tras la retirada de David Abercrombie de la compañía, esta lanzó un catálogo en el que incluía fotos de los productos y columnas de opinión (Abercrombie & Fitch Co., s.f.). Esta edición del catálogo, pese a suponer una gran inversión, resultó muy productiva para el marketing de la empresa (Park, 2018). Otro de los nuevos esfuerzos implementados por Fitch fue la forma de exponer los artículos de la tienda que pasaron de estar meramente apilados a mostrarse simulando su uso. De esta manera, se transformó el uso de las tiendas, pasando a

ser escaparates del producto, y también el rol de los empleados, que comenzaron a ofrecer mayor atención y asesoramiento a los clientes.

Ezra Fitch tenía clara su intención de hacer llegar la marca a un público más general y, por ello, en 1913 trasladó la tienda a la céntrica 5ª Avenida de Nueva York, convirtiéndola en la primera tienda de Nueva York en incluir ropa de hombre y de mujer (Park, 2018).

En 1928, Ezra Fitch se retiró de la compañía y la vendió a su cuñado, James S. Cobb (Abercrombie & Fitch Co., s.f.). A pesar de la partida de Fitch, Abercrombie & Fitch continuó con las mismas estrategias y durante los años 30 amplió su red de tiendas a nivel nacional. La compañía mantuvo el crecimiento durante las primeras dos décadas tras la partida de Fitch. Sin embargo, comenzó a sufrir inestabilidad financiera durante los años 60 debido a una caída de las ventas (Park, 2018). La situación no logró ser salvada pese a los intentos de cambio de imagen y reubicación de las tiendas por parte de su CEO y llevó a Abercrombie & Fitch a la bancarrota en 1976 (Minato, 2012). Dos años después del cierre de la compañía, el pequeño negocio de artículos deportivos Oshman's la compró, consiguiendo la reapertura y recuperación de las actividades de la compañía.

En 1988 Limited Brands adquirió la sociedad (Porter, 2016) y redefinió la visión de la compañía. A partir de este momento, Abercrombie & Fitch pasó a ser una empresa centrada en el consumidor y no en el producto. Por ello, durante esta nueva etapa, la experiencia del consumidor fue clave y la esencia de la marca trataba de transmitir “optimismo y una escapada de la realidad como lo hacía la empresa en sus comienzos” (Abercrombie & Fitch Co., s.f.). Cuatro años más tarde, en 1992, Mike Jeffries se convirtió en el CEO de Abercrombie & Fitch (Paton, 2014).

## *2.2. Mike Jeffries, CEO de Abercrombie & Fitch*

Mike Jeffries nació en 1944, en Oklahoma, Estados Unidos. Se crió en Los Ángeles, donde su padre llevaba una cadena de tiendas de venta de artículos de fiesta. Esto llevó a Jeffries a mostrar interés por los negocios. Tanto que, posteriormente, se graduó en Economía por la Universidad de Claremont y obtuvo un máster por la Universidad de Columbia (Bloomberg,

s.f.). Trabajó en varias compañías, entre ellas los grandes almacenes Abraham & Straus, y en Alcott & Andrews, negocio que él mismo fundó (Barmash, 1989). Sin embargo, este último quebró y llevó a Jeffries a trabajar en Paul Harris. Analizando su carrera profesional queda claro que Jeffries tenía pasión por los negocios, especialmente por el sector de la moda.

En 1992, fue elegido CEO de Abercrombie & Fitch. Dada la situación de la cadena de ropa en ese momento, Jeffries apostó fuerte por una redefinición del público objetivo y un lavado de imagen y reposicionamiento de la marca. A fin de cuentas, hizo una reconstrucción de la marca. Entre estos cambios, quizás el más significativo fue el público objetivo que definió y las estrategias de marketing dirigidas a este.

Bajo la dirección de Jeffries, Abercrombie pasó a ser una marca de prendas más exclusivas para universitarios. A este nuevo posicionamiento le acompañó unas campañas de marketing “sexualizadas” (Hanbury, 2-diciembre-2018) (véase anexo 2). Abercrombie & Fitch apostó por asociaciones de marca relacionadas sobre todo con el estatus social y el atractivo físico. Para ello utilizó campañas de notoriedad muy visuales. Claro ejemplo de estas campañas fue la contratación de dependientes con gran atractivo físico (BBC, 2016) que emulaban el *buyer persona* de la marca. También reforzó esta imagen en todas sus formas de publicitar y mostrar la marca, como las bolsas en las que entregaban las compras, los paneles publicitarios en las ciudades, y la identidad de marca.

Este nuevo posicionamiento de exclusividad consiguió crear una imagen de marca que expresaba estatus social y atractivo, lo que conllevó un aumento en las ventas y los beneficios de la compañía. Gracias a esto, Abercrombie comenzó una etapa de gran crecimiento y decidió ampliar el negocio con marcas adjuntas al grupo que ampliaban el público objetivo.

En 1998, la compañía lanzó su línea infantil bajo la marca Abercrombie Kids (Abercrombie & Fitch Co., s.f.). Con esta nueva marca se acercaba al público infantil, pero con el mismo perfil que el público universitario. Con esta nueva firma, Jeffries quiso seguir reforzando el posicionamiento de la marca basado en unas características muy definidas de su comprador. Ya fuese niño o universitario, tenía que ser atractivo y con un alto poder adquisitivo.

El éxito de Jeffries era evidente dados los resultados. Su última estrategia de ampliar las marcas del grupo para dirigirse a diferentes segmentos del mercado había cautivado al público y satisfecho a los accionistas (Abercrombie & Fitch Co., s.f.). Por ello, en el año 2000, el grupo Abercrombie & Fitch lanzó una nueva marca: Hollister. Esta tenía como objetivo un público más relajado, de estilo californiano y con un rango de edad propio de instituto (Abercrombie & Fitch Co., s.f.). Sin embargo, igual que Abercrombie & Fitch y Abercrombie Kids, Hollister también apelaba al atractivo y la popularidad con sus estilos.

Por las políticas y estrategias que aplicó Jeffries en la compañía durante su etapa como CEO, no sorprende la imagen personal que este proyectó. Durante esta época, la edad de Jeffries estaba entre los 50 y los 60 años. No obstante, pedía que cuando se dirigieran a él utilizaran un vocabulario más típico de jóvenes adolescentes, con términos como «*dude*» que equivaldría al español «tío» o «tronco» (Denizet-Lewis, 2006). Pero Jeffries no solo quería emplear el lenguaje de su público objetivo, también deseaba que su aspecto físico fuese a la par. Por ello, vestía con colores y estilos muy afines a la marca, que estaba orientada a este público, y se había hecho múltiples operaciones estéticas para cuidar su apariencia física y desafiar el paso del tiempo.

Pese a ser tan exitosas, estas políticas generaron controversias entre el público general. A título personal, Jeffries fue objeto de un escándalo ético por tener como asistentes de vuelo de su avión privado a modelos en lugar de azafatos y, hacer que estos se vistieran de una manera determinada y se dirigieran a él con el registro lingüístico que mencionábamos antes (Hennigan, 10-mayo-2013).

Abercrombie & Fitch fue el foco de atención en denuncia relacionadas con racismo y exclusión y de acoso laboral durante el periodo en el que Jeffries ocupó el puesto de Director Ejecutivo (Denizet-Lewis, 2006). Sin embargo, estos escándalos no levantaron tanta atención mediática como las declaraciones de las que hablaremos a continuación.



### 2.3. La entrevista concedida a Salon

En este apartado, recogeremos los principales puntos de la entrevista objeto del escándalo. El 24 de enero de 2006 Benoit Denizet-Lewis publicó en la revista digital *Salon* el artículo: “The man behind Abercrombie & Fitch” (2006) (véase anexo 3). En dicha pieza, expuso la entrevista que realizó a Mike Jeffries. Esta es la publicación sobre la que se originó el escándalo, tras haber sido mencionada en otros medios.

Esta entrevista pretendía dar a conocer al responsable del enorme éxito de Abercrombie & Fitch, con motivo de la inauguración del nuevo *flagship* de la marca en Nueva York que había tenido lugar hacía dos meses. Sin embargo, acabó destapando las estrategias excluyentes, y quizás poco éticas, de Jeffries.

Denizet-Lewis (2006) comenzó su artículo reconociendo el éxito de Mike Jeffries al “transformar una compañía moribunda en una marca multimillonaria”. No obstante, recalcó la manera en la que lo había logrado, “vendiendo juventud, sexo y superioridad casual”.

El entrevistador retrató a Jeffries como un hombre de 61 años que no se identificaba con su edad. Según este, el CEO de Abercrombie & Fitch quería ser la viva imagen de su público objetivo y por ello cuidaba mucho su imagen, se teñía el pelo, se había sometido a varias operaciones estéticas y utilizaba un vocabulario propio del registro informal y juvenil. Para Denizet-Lewis, la personalidad de Jeffries era muy similar a la del personaje de *Charlie y la fábrica de chocolate*, Willie Wonka. Sus similitudes estaban en la excentricidad y la obsesión por el detalle y la perfección de ambos (2006). Esto coincidía con la opinión de los que trabajan a diario con Jeffries, quienes le describieron como un hombre impulsivo, exigente, inteligente, obsesivo-compulsivo, excéntrico y extraño.

El CEO de la compañía era conocido por sus rarezas y manías como las creencias supersticiosas sobre que unos zapatos le daban suerte y, por ello, los llevaba siempre a la hora de revisar los informes financieros de la compañía. En definitiva, la imagen de Jeffries era muy acorde con la identidad de la marca.

Según contó Denizet-Lewis en su artículo, las oficinas centrales y su plantilla también estaban muy alineadas con la identidad de Abercrombie & Fitch. Una anécdota que el entrevistador relató para escenificar el ambiente de estas oficinas fue que, durante su visita, le ofrecieron unas sandalias al ver que su vestimenta no encajaba con el estilo de la marca (Denizet-Lewis, 2006).

El CEO de Abercrombie & Fitch describió al entrevistador lo que era para él un “chico A&F” (Denizet-Lewis, 2006), su público objetivo: un tipo popular, guapo, gracioso, masculino, optimista y definitivamente no cínico ni temperamental algo que Jeffries no consideraba para nada atractivo.

Mike Jeffries llevó a Abercrombie & Fitch a liderar el sector del *retail* en Estados Unidos (García, 2014). Con sus estrategias de posicionamiento de la marca, logró atraer a un mismo público a lo largo de sus distintas etapas de la vida: Abercrombie Kids para los niños, Hollister cuando comienzan el instituto, Abercrombie & Fitch cuando llegan a la universidad y, Ruehl para edades más adultas. También reafirmó la lealtad de sus consumidores a la marca con el aumento del precio de sus productos. Así, en 2005 Abercrombie obtuvo unos beneficios cinco veces mayores que su principal competidor, American Eagle (Denizet-Lewis, 2006).

Denizet-Lewis (2006) mencionó en su artículo que al éxito que Jeffries logró para Abercrombie & Fitch lo llamaban “el efecto Abercrombie”. Sin embargo, destacó que esta popularidad también trajo consecuencias no tan deseadas, como la imitación. Por ejemplo, Ralph Lauren fue una de las firmas que decidió seguir las mismas estrategias de marketing que Abercrombie & Fitch al ver el enorme éxito de esta.

Otra adversidad fueron las controversias que estas estrategias generaron. En su entrevista, Denizet-Lewis recordó algunas de estas (2006). Uno de los numerosos escándalos que Abercrombie & Fitch protagonizó tuvo lugar en 2002, cuando unos padres se sintieron ofendidos por los mensajes estampados en la ropa interior de niña en la firma. Algunos de estos mensajes fueron: “Wink Wink” o “Eye Candy” (Denizet-Lewis, The man behind Abercrombie & Fitch, 2006). El revuelo se produjo porque estos padres consideraban

inapropiados esos mensajes dada la edad de las niñas a las que iban dirigidos esos diseños y alegaban que la firma estaba sexualizando a sus consumidores.

También le preguntó sobre la polémica alrededor del A&F Quarterly, un periódico dirigido al público de la firma que ilustraba el estilo de vida A&F y que tenía la finalidad de promocionar la marca. El argumento de este escándalo era una vez más, la sexualidad. Las publicaciones de artículos e imágenes de estos editoriales enfurecieron a la American Decency Association, una asociación de ideología y valores cristianos. Como protesta, hizo un llamamiento para boicotear la marca vendiendo camisetas que tenían el siguiente mensaje: “Ditch Fitch: Abercrombie Peddles Porn and Exploits Children” (Denizet-Lewis, 2006) que traducido significa: «Abandone Fitch: Abercrombie vende porno y explota niños» .

A esta pregunta, Jeffries contestó que, desde su punto de vista, la sexualidad que publicitaban en su marca era sana y no degradante. También añadió que ésta no era excluyente, sino para todos, haciendo una apelación a la diversidad e inclusividad (Denizet-Lewis, 2006).

Para Jeffries, la sexualidad era prácticamente todo y, según afirmó en la entrevista, por ello contrataban a gente con buen aspecto físico, porque “la gente atractiva atrae a gente atractiva y queremos atraer a gente popular y atractiva. No queremos comercializar a nadie aparte de estos.” (Alonso, 2013).

Francamente, vamos tras los chicos *cool*, tras el chico atractivo con una gran actitud y un montón de amigos. ¿Somos excluyentes? Por supuesto. Las empresas con problemas tratan de dirigirse a todo el mundo: jóvenes, viejos, gordos, flacos. (...) Y así no se motiva a nadie. (El País, 2013).

Para cerrar el tema de las controversias en el ámbito de la sexualidad y si era o no apropiado atraer a su público objetivo de esta manera, Jeffries argumentó que no creía que ninguna madre se escandalizase al ver a su hijo vestido de Abercrombie (Denizet-Lewis, 2006).

Abercrombie & Fitch también se vio involucrada en otros conflictos que incluso los habían llevado frente a la justicia. Un ejemplo fue la demanda interpuesta por empleados

pertenecientes a minorías raciales que afirmaban haber sido obligados a trabajar en trastiendas, sin que estuviesen de cara al público. Por esta querrela, la empresa llegó a un acuerdo con las partes y tuvo que pagar 40 millones de dólares. Jeffries habló sobre este tema y creyó que esta causa les dio una lección (Denizet-Lewis, 2006). También afirmó que no creía que la empresa tuviese actitudes de discriminación racial frente a estos empleados, pero sí que no trabajaban lo suficiente sus valores de diversidad en el ambiente de trabajo. También declaró que la empresa contaba con encargados de recursos humanos específicos para estas minorías y esto se reflejaba en sus tiendas, donde se podían ver empleados muy atractivos y de diversas razas.

La demanda más reciente en el momento de la entrevista fue la protagonizada por unas chicas de un instituto de Pensilvania, que participaron en varios programas de televisión para mostrar su repulsa frente a unos mensajes en unas camisetas de la marca. Entre ellos, los siguientes: “¿Quién necesita un cerebro cuando tienes esto?” o “¿Te hago parecer gordo?” (Denizet-Lewis, 2006) (véase anexo 4). Tras las protestas realizadas por estas chicas la marca retiró algunos de estos diseños, pero en concreto, la camiseta con la frase: “¿Te hago parecer gordo?” no fue retirada.

Según el artículo, Jeffries afirmó que para que no ocurriesen estas situaciones había un comité encargado de revisar la moralidad de los mensajes de las camisetas pero que a veces este comité parecía de vacaciones (Denizet-Lewis, 2006). Admitió que a veces la marca sobrepasaba los límites morales con sus mensajes, pero aclaró que lo hacía con intención humorística, para así ser originales y atractivos a su público objetivo, afirmando que la opinión de este público era la única que le importaba.

Esta aclaración sobre qué opiniones le importaban [a Jeffries] la hizo porque el siguiente tema, del que hablaron en la entrevista, fue el descontento por parte de los accionistas por la excesiva compensación económica de Jeffries (Denizet-Lewis, 2006). Hubo una demanda interpuesta y el asunto se resolvió con un pacto en el que esta prima se vio reducida de 12 a 6 millones de dólares. También tuvo que renunciar a parte de sus activos de la empresa. Jeffries declaró que decidió llegar a un acuerdo porque la causa era una distracción y él tenía

que estar totalmente centrado en la compañía. Resaltó que eran [Abercrombie & Fitch y él] un objetivo por su enorme éxito.

El entrevistador cerró el artículo hablando sobre el ambiente de Abercrombie & Fitch entre empleados, que según Jeffries era un entorno colaborativo en el que nadie en concreto cubría el foco de atención. Sin embargo, Denizet-Lewis opinaba que de haber una diva en la compañía este era Jeffries (2006).

### 3. Primeras reacciones del público

Pese a que la entrevista se publicó en 2006, no fue hasta 2013 cuando las declaraciones de Jeffries resonaron y comenzaron las críticas hacia la compañía y su CEO. ¿Por qué unas declaraciones de este tipo no tuvieron repercusiones ni fueron discutidas en el momento de su publicación y, sin embargo, tuvieron tanto revuelo siete años más tarde?

En este apartado estudiaremos el contexto social respecto a los temas que desataron la polémica de las declaraciones de Jeffries. También prestaremos atención a los principales medios que participaron en la difusión de esta entrevista y el alcance que tenían en la época. Finalizaremos el capítulo con las protestas que tuvieron lugar y los principales promotores de estas.

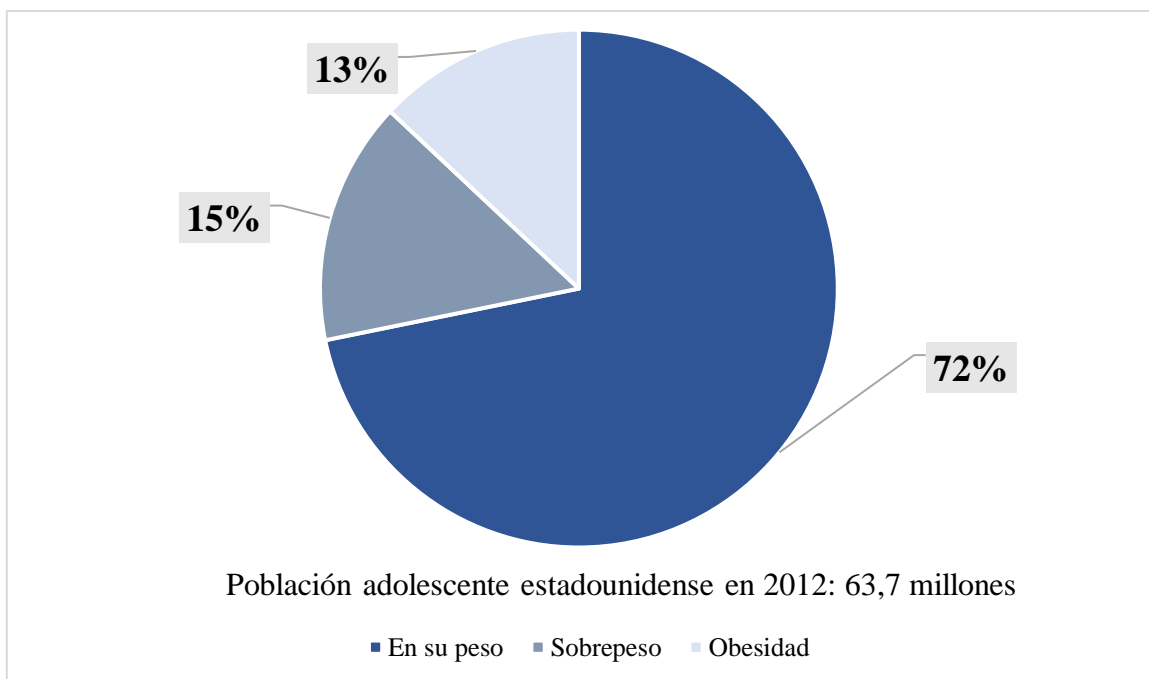
#### 3.1. Contexto social

Las declaraciones de Jeffries salieron a la luz en dos momentos distintos. Primero con la entrevista publicada por *Salon* en 2006, y cuando se hicieron virales siete años más tarde.

Para poner en situación las reacciones del público ante estas declaraciones, analizaremos la sensibilidad social sobre los grupos que se sintieron atacados. Entre ellos se encontraba la gente con sobrepeso y gente de razas distintas a la blanca. En realidad, todo aquel que no entrase en lo que Jeffries definió como “la gente guay, popular y atractiva” (Denizet-Lewis, 2006).

En 2004, la ONG Trust for America’s Health publicó un informe en el que revelaba que el 64,5% de la población adulta estadounidense sufría sobrepeso u obesidad, y que más de nueve millones de niños se hallaban en esta situación. En el informe de 2012 los índices de obesidad y sobrepeso se habían reducido en algunos estados. Sin embargo, todavía el 35% de la población adulta de este país, más de 12 millones de niños y el 28% de los adolescentes sufrían sobrepeso u obesidad. A continuación, mostramos la distribución de la población adolescente según su peso (véase la figura 1).

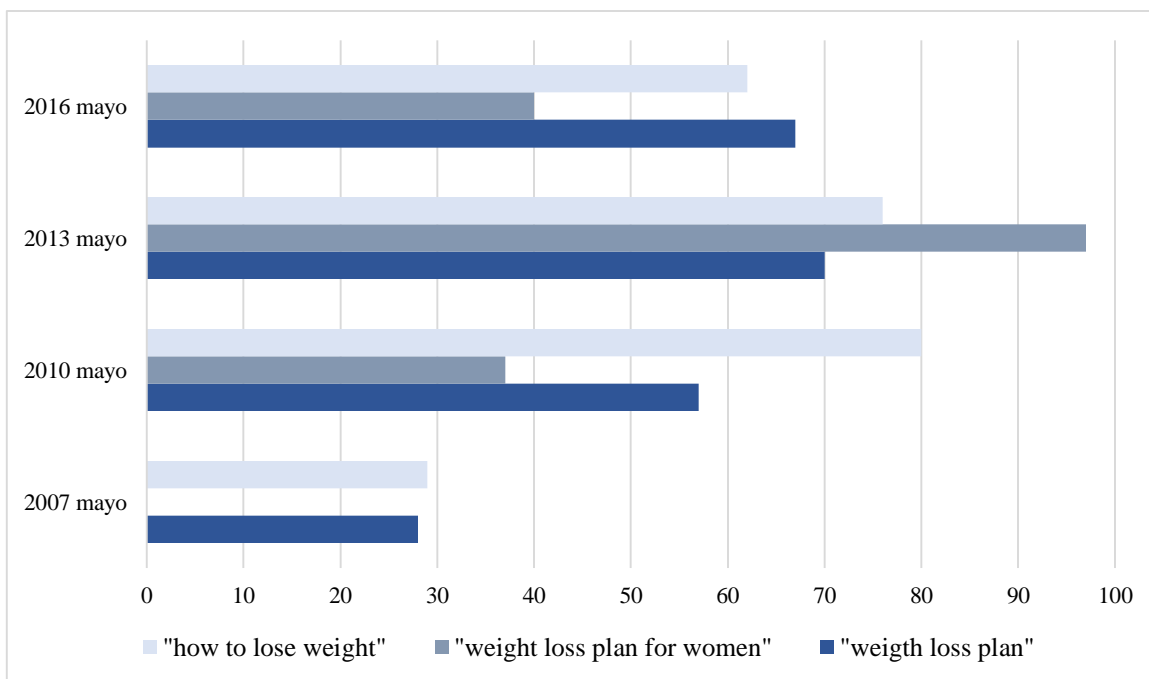
Figura 1: Obesidad y sobrepeso en la población adolescente estadounidense en 2012



Fuente: elaboración propia con datos de Levi et al. (2012) y United States Census Bureau (2013).

Analizando los historiales de búsqueda de temas relacionados con el sobrepeso, podemos afirmar que la concienciación sobre la salud física y este tipo de enfermedades en esta época era cada vez mayor. Por ejemplo, el término «weight loss plan» (traducido al castellano: «plan para perder peso») siguió una tendencia creciente desde 2004 hasta 2015. También es interesante que si a este mismo término de búsqueda le añadimos «for women» (traducido al castellano: «para mujer») las cifras de interés de búsqueda aumentaban considerablemente. Curiosamente, este término («weight loss plan for women») alcanzó el máximo de interés de búsqueda en mayo de 2013, tal y como se observa en la figura 2.

Figura 2: Obesidad y sobrepeso: interés de búsqueda en Google en Estados



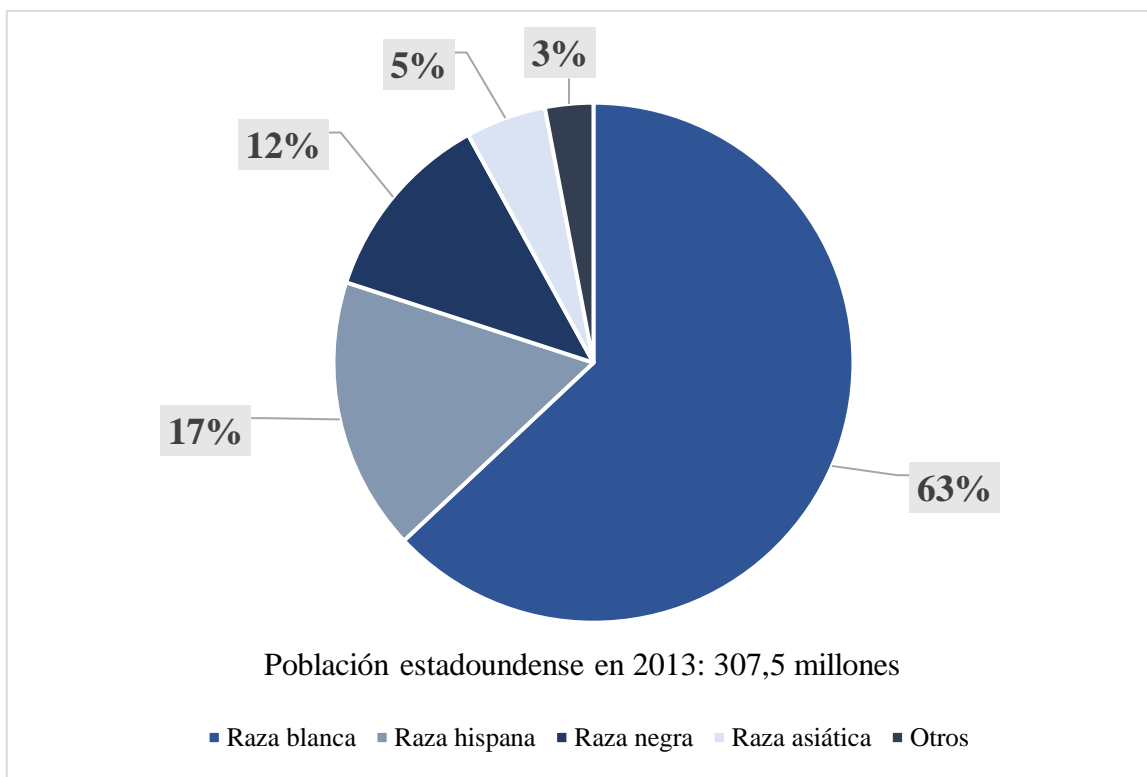
Fuente: elaboración propia con datos de Google Trends (s.f.).

Estas cifras de búsqueda se miden de cero a cien, siendo cero un nivel de búsquedas no significativo y cien una tendencia de búsqueda popular. De 2007 a 2013, todos los términos aumentaron su nivel de interés de búsqueda y, en 2016 se observa un claro descenso de este en todos ellos. Tras el análisis de estos datos podemos concluir que, en el contexto temporal en el que tuvo lugar la crisis de Abercrombie & Fitch, el tema de la pérdida de peso resultaba importante para la sociedad estadounidense.

Por otro lado, según el Census Bureau's American Community Survey (ACS) de 2013, el 63% de la población estadounidense era de raza blanca. Un 17% de la población tenía origen Hispano y un 12% era de raza negra (véase figura 3).



Figura 3: Distribución racial de la población estadounidense en 2013



Fuente: elaboración propia con datos de The Kaiser Family Foundation (2018).

Este gráfico representa la población estadounidense en 2013 según su origen racial. Pese a haber una clara mayoría de población de raza blanca, la diversidad racial de la población era significativa, especialmente de ciertas razas como la hispana o la negra. Estas han sido históricamente víctimas de desigualdad de oportunidades y derechos en Estados Unidos.

El clima social de concienciación respecto a la diversidad, la inclusión y aceptación física estaba a la orden del día. Mientras tanto la industria de la moda mostraba unos cánones de bellezas contrarios a este pensamiento social (Llorca y Márquez, 2017).

### 3.2. Medios de expansión de las declaraciones de Jeffries

Como comentábamos en la introducción, el cambio en los métodos de comunicación ha sido clave para el desarrollo y la divulgación de esta crisis reputacional (Ginebra, 2006). En 2006,

la revista digital Salon no tenía mucha visibilidad. Por ello, este medio tuvo especial interés en entrevistar y escribir sobre alguien tan renombrado como Mike Jeffries.

Unos meses más tarde de la publicación de dicha entrevista nació Twitter (Salinas, 2017). Facebook, que también tuvo un papel importante a la hora de difundir la noticia, comenzó su actividad en 2004 (Ticbeat, 2017). No obstante, hasta septiembre de 2006 esta red social funcionaba únicamente a nivel interno de la Universidad de Harvard, y fue a partir de esa fecha cuando se abrió a usuarios mayores de trece años en todo el mundo. Además, su lanzamiento fue en inglés, lo que limitó la internacionalización de dicha red social en esos años (Ticbeat, 2017).

Todo esto explica por qué las declaraciones del CEO de Abercrombie & Fitch, pese a ser un personaje público de gran relevancia y tratarse de una marca tan popular en esa época, fueron ignoradas durante siete años.

En 2013, los autores Robin Lewis y Michael Dart publicaron la segunda edición de su libro *The New Rules of Retail*. En este, citaron la entrevista al CEO de Abercrombie & Fitch como ejemplo de las actitudes discriminatorias que algunas compañías estaban mostrando frente a ciertas comunidades, colectivos, y etnias, entre otros (Hertrampf, 2013). Dado el reconocimiento y relevancia a nivel académico de estos dos autores, muchos medios de comunicación dieron a conocer lo que había sucedido con Abercrombie & Fitch como la revista digital Business Insider (RT Actualidad, 2013).

Tanto las declaraciones como las críticas que suscitaron fueron divulgadas por los principales medios de comunicación, como los periódicos digitales: *Forbes*, *Los Angeles Times* (Hennigan, 10-mayo-2013), *HuffPost*, *BBC*, *Business Insider* y *El País*, entre otros.

Un medio de comunicación tradicional que también formó parte de la difusión del escándalo fue la televisión. Canales como ABC News (ABC News, 2013) o incluso programas como el *talkshow The Ellen Show* (2013) dieron voz a las declaraciones de Jeffries, así como a las iniciativas y protestas que se estaban llevando a cabo en contra de la compañía y su CEO.

El papel que las redes sociales desempeñaban en ese momento como medio de comunicación desencadenó la gran repercusión mediática de este caso. Facebook contaba con 1,1 mil millones de usuarios a nivel mundial (Plaza, 2013) y Twitter tenía 218 millones de usuarios activos (Moreno, 2013). Otro dato relevante es que el modo de acceder a estas plataformas había cambiado. Los teléfonos móviles ahora se llamaban *smartphones* y permitían al usuario acceder a internet, tener aplicaciones móviles como las de las redes sociales, correo electrónico, y muchas otras funcionalidades. En cierto modo, el teléfono móvil estaba comenzando a suplir el uso de los ordenadores, haciendo que, en el caso de Twitter, por ejemplo, el 75% de sus usuarios activos lo hicieran a través de un teléfono móvil (Moreno, 2013).

Las redes sociales fueron el principal medio de difusión y foro de opinión del público general de este escándalo. Además, los hashtags asociados a las iniciativas de boicots como «#fitchthehomeless» ayudaron a que la difusión se maximizase.

### *3.3. Reacciones y agentes involucrados. Instituciones y público general*

Benjamin O’Keefe fue uno de los activistas más representativos de las protestas contra Abercrombie & Fitch. A través de una petición que inició en el portal de Change.org, pidió a la marca que se disculpase por las declaraciones de Jeffries y que aceptara todo tipo de bellezas adoptando las tallas XL y XXL para hombres y mujeres. Esta petición fue nombrada en multitud de artículos (O’Keefe, 9-mayo-2013), y a la causa se unieron asociaciones como la National Eating Disorders Association. Diez días después de lanzar esta petición, O’Keefe anunció a través del portal de Change.org que se reuniría con los ejecutivos de la marca para presentarles las decenas de miles de firmas que esta petición había conseguido, y tratar de encontrar un cambio positivo en la política de la empresa en este asunto. En noviembre de ese mismo año, la petición se declaró victoriosa tras haber conseguido su objetivo con la marca y un total de 80.383 firmas en apenas seis meses (O’Keefe, 10-mayo-2013).

O’Keefe llegó a convertirse en la representación de la protesta contra Abercrombie & Fitch, al ser citado y entrevistado por numerosos medios de comunicación. Esta implicación tan

dedicada a la causa se debía al pasado de O'Keefe con desórdenes alimenticios, como él mismo explicó en una entrevista concedida a *HuffPost* (2013).

Otra de las caras más representativas de las protestas fue la adolescente Cali Linstrom. Como miembro de la organización America the Beautiful Teen Empowerment Series, organizó las protestas multitudinarias de Chicago y Ohio. La joven de 17 años había estado involucrada con diferentes asociaciones de concienciación social como la National Eating Disorders Association. Por ello, esta organización también participó en las protestas contra Abercrombie & Fitch.

La bloguera Andrea Neusner también manifestó su opinión a través de una carta que envió a Mike Jeffries detallando por qué no iba a permitir que sus hijas comprasen o siquiera vistiesen su marca, y que posteriormente publicó en el *HuffPost* (Neusner, 2013).

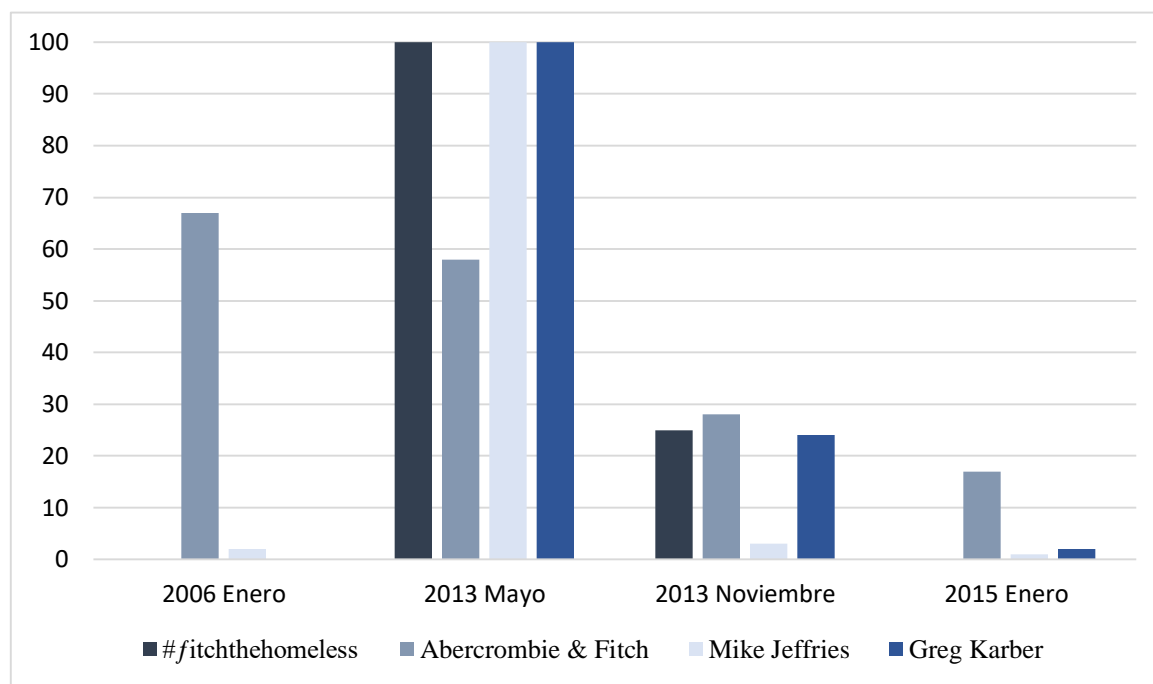
Incluso, la reconocida presentadora de televisión Ellen Degeneres aportó su opinión sobre las declaraciones del CEO de Abercrombie & Fitch en su programa televisivo *The Ellen Show* (2013). En el *talkshow*, Ellen Degeneres trató el escándalo de Abercrombie & Fitch de forma sarcástica, haciendo una crítica a la política de esta respecto a la belleza asociada al tallaje que manufacturan. El programa se emitió en directo y, seguidamente el video fue cargado al canal de YouTube del programa. Este video obtuvo más de cuatro millones de visualizaciones y casi cinco mil comentarios.

De igual manera, el usuario de YouTube Greg Karber usó su canal en esta red social para, abiertamente, dar a conocer su opinión sobre las declaraciones del CEO de Abercrombie & Fitch y promover un boicot a la marca. Su iniciativa consistía en animar a la gente a buscar entre su armario la ropa que tuviesen de la marca y donarla a las personas sin hogar. Su campaña contó con más de ocho mil visualizadores y doce mil comentarios. Esta movilización siguió su labor de difusión en Twitter con el *hashtag* «#fitchthehomeless».

Para poder medir el impacto de difusión de este escándalo entre el público general, analizamos los datos de Google Trends (s.f.) (véase figura 4). Estos nos muestran cómo la tendencia de búsqueda del término «#fitchthehomeless» alcanzó el pico en mayo de 2013,

cuando el video de Karber fue publicado en YouTube. También es interesante que las búsquedas del hashtag que Karber promovió tienen como único término relativo «Twitter», pues fue donde el boicot alcanzó más difusión.

*Figura 4: Interés de búsqueda en Google en Estados Unidos*



*Fuente: elaboración propia con datos de Google Trends (s.f.).*

En esta figura, hemos representado el nivel de interés de búsqueda de los términos: «#fitchthehomeless», «Abercrombie & Fitch», «Mike Jeffries» y «Greg Karber». En enero de 2006, cuando se publicó la entrevista, el término «Abercrombie & Fitch» alcanzaba un 65 de interés de búsqueda. Sin embargo, el resto de los términos no eran tan buscados en Google. Según los datos, podemos observar cómo en 2013 los tres términos más relacionados con las protestas alcanzaron el nivel máximo de interés en Google. Con estos datos, también podemos observar que, a partir de noviembre de 2013, la atención por este asunto comenzó a remitir, coincidiendo con la victoria de la petición iniciada por O’Keefe.

A nivel instituciones y organizaciones, algunas de ellas no se pronunciaron de forma individual, pero sí se sumaron o apoyaron alguna de las causas en contra de estas

declaraciones. Un ejemplo, es el de la National Eating Disorders Association que como ya hemos mencionado anteriormente se unió a la petición de O'Keefe a través del portal Change.org.

#### **4. Estrategia de gestión de crisis**

Toda entidad es susceptible a pasar por una crisis, y todas en algún momento lo hacen. Por ello, como dice el consultor, profesor y conferencista experto en gestiones de crisis Paul Remy, la cuestión no reside en si la compañía sufrirá o no una crisis sino cuándo y cómo la afrontará (Remy, 2015).

Antes de saber cómo actuar frente a una crisis, deberíamos ser capaces de identificarla. La consultora de marketing Mglobal define una crisis como una situación conflictiva para la reputación de la empresa que surge de manera imprevista, que tiene carácter público y que tiene relevancia para este público (Rodríguez, 2018). Cabe matizar que, para que se considere una crisis, deben darse estas tres condiciones. Es decir, si un conflicto no tiene demasiada importancia para el público, abordar el tema por parte de la empresa puede originar una crisis que no existía. Y, sin embargo, cuando sí tiene relevancia para el público, no abordar el asunto puede ser interpretado por este como falta de interés o compromiso por parte de la empresa y desencadenar un mayor conflicto.

En su libro, Remy (2015, pág. 35) nos habla de tres etiquetas que emergen cuando hay una crisis y que nos pueden servir de indicadores de alerta. Estas son: “villano”, “víctima” y “héroe”. Estas etiquetas no tienen porqué ajustarse a la realidad de la entidad en crisis, es el público general quien otorga estos calificativos y por tanto reflejan la opinión de éste respecto a la compañía en ese momento.

Es importante conocer a qué ámbitos de la empresa puede afectar una crisis. Esto nos puede ayudar a focalizar nuestra guía de actuación para la gestión de crisis en proteger estas áreas y procurar minimizar los daños. La consultora y auditora Deloitte (s.f.) identifica como áreas vulnerables a una crisis empresarial: la reputación de la compañía, la confianza del consumidor, los indicadores de rentabilidad, cifras de ventas, inversiones y, atracción, desarrollo y retención del talento.

Las nuevas tendencias de marketing nos llevan a estrategias de *engagement*, por ello debemos prestar atención a nuestro principal embajador de la marca: el trabajador. A pesar de ser frecuentemente olvidado en las estrategias de marketing, el trabajador es una pieza clave a la hora de promocionar la marca, darla a conocer y defenderla en los momentos en los que esta se vea cuestionada.

La guía de actuación para la gestión de crisis incluye desde la identificación de las causas del conflicto, a la comunicación corporativa en respuesta a este. El objetivo es que, en caso de que la empresa se vea en esta situación, salga reforzada de ella.

#### *4.1. Medidas tomadas por la empresa*

Cuando las declaraciones se hicieron públicas, en 2006, Abercrombie & Fitch no se pronunció ni se retractó en las palabras de Jeffries. Como hemos mencionado antes, esto cobra sentido al analizar que no se cumplía la condición de relevancia pública para que se considerase una crisis empresarial. Aparentemente, estas declaraciones no tenían importancia para el público ya que no constaba ninguna crítica al respecto. Sin embargo, a raíz del artículo publicado en *Business Insider* (Lutz, 3-mayo-2013) y las críticas, se hizo tangible la relevancia del asunto para el público.

La primera reacción de la compañía fue un comunicado publicado el 15 de mayo de 2013 a través de su página en Facebook, en el que exponían una nota escrita por Mike Jeffries (véase anexo 5). La nota comenzaba con Jeffries lamentando que “unas declaraciones de hace siete años sacadas de contexto hayan sido interpretadas de una manera que resultasen ofensivas”. También añadió que la compañía estaba comprometida con la diversidad y la inclusión y “totalmente en contra de cualquier discriminación, acoso escolar, o cualquier otro comportamiento discriminatorio por raza, edad, físico o característica individual” (Abercrombie & Fitch Co. Brussels, 2013).

Tras las más de 80 mil firmas de apoyo a la petición de O’Keefe en Change.org y las protestas multitudinarias, Abercrombie & Fitch organizó una reunión con los principales críticos (O’Keefe, 19-mayo-2013). A este encuentro asistieron: Benjamin O’Keefe; Cali Linstrom,



una adolescente que se convirtió en el icono de la lucha contra el acoso escolar en esta época; Darryl Roberts, en representación de la organización America the Beautiful Teen Empowerment Series; y Lynn Grefe, de la National Eating Disorders Association (America the Beautiful Teen Empowerment Series, 2013). Los cuatro protagonistas compartieron con la junta directiva y con el mismo Jeffries su visión de los hechos y propusieron acciones para aumentar el compromiso social de Abercrombie & Fitch.

Frente a estas propuestas, la directiva de la compañía se mostró receptiva pero cautelosa. Abercrombie & Fitch era consciente de que tenía que llevar a cabo cambios disruptivos y, aunque estaba dispuesta a adoptar las medidas propuestas, recalcó que les llevaría tiempo y por ello irían implantando pequeñas acciones que les fuesen acercando a su objetivo.

Esto no fue lo único que estos cuatro activistas obtuvieron de la reunión. Al día siguiente, el portavoz de la compañía publicó un mensaje de disculpas en el que agradecía la oportunidad de reunirse con estos y conocer el trabajo que llevaban a cabo. También comunicó el interés por seguir aprendiendo de ellos y así demostrar el compromiso de la compañía con la lucha contra el acoso escolar y el apoyo a la inclusión y la diversidad. Para finalizar, reiteró que la compañía estaba profundamente arrepentida y sentía el daño que los comentarios habían podido causar (America the Beautiful Teen Empowerment Series, 2013). Este comunicado, además de contener la disculpa que reclamaba el público, incluyó el anuncio de estas nuevas relaciones y acuerdos entre ambas partes (véase anexo 7).

Otra de las medidas que la firma adoptó consistió en proporcionar becas universitarias a aquellos que hubiesen luchado contra este acoso o hubiesen sido víctimas de este (Abercrombie & Fitch Co., 11-junio-2013). Con esta iniciativa, la compañía pretendía concienciar sobre este tema (véase anexo 8).

Cuatro meses después, en octubre de 2014, Abercrombie & Fitch lanzó otra campaña contra el acoso escolar. Por iniciativa de Cali Linstrom, anunciaron una colaboración con la ONG No Bully. La iniciativa consistió en una línea de camisetas con mensajes de concienciación cuyos beneficios fueron donados a la ONG. Además, junto con el patrocinio de Abercrombie

& Fitch, Cali Linstrom hizo un tour por veinte colegios de todo el país dando conferencias sobre el acoso escolar y cómo prevenirlo.

Para intentar restaurar su imagen, la compañía publicó que había recibido una puntuación máxima en el Corporate Equality Index de 2014. Este ranking mide la inclusión y diversidad LGTB de las empresas estadounidenses en sus plantillas de trabajadores.

También colaboró con World Vision, una organización cuya misión era ayudar a familias y niños en condiciones de pobreza a lidiar con esta situación y aprovisionarlos de enseres necesarios. Con esta iniciativa, Abercrombie & Fitch donó prendas de la marca a esta organización (Abercrombie & Fitch Co., 22-enero-2014).

Aunque la compañía contaba con un departamento encargado de desarrollar iniciativas de diversidad e inclusión, este no estaba siendo del todo efectivo puesto que la empresa estaba siendo acusada de no ser ética en estos aspectos. Por ello, en 2014, se anunció el cambio de dirección de esta área de la empresa (Abercrombie & Fitch Co., 9-julio-2014). En cambio, en el comunicado que emitió para hacer pública esta decisión, la firma reforzó las medidas que esta división había puesto en marcha y los logros que consiguió bajo la dirección de Todd Corley.

En diciembre de 2014, Mike Jeffries fue destituido de su puesto como CEO de la compañía dando paso a la nueva dirección de Arthur Martínez (Abercrombie and Fitch Co., 9-diciembre-2014). La retirada de Jeffries pretendía ser interpretada como el fin de una etapa, y el comienzo de otra (Hessinger, 2018). La compañía quería dejar atrás la era Jeffries que pese a haber sido muy boyante y llevado a la compañía sus mejores cifras históricas de ventas; también fue causa de la caída reputacional más abrupta y dañina que la empresa ha sufrido hasta el momento. Junto con la nueva directiva, vino un cambio de la visión de la empresa (Peterson, 2014). Abercrombie & Fitch, así como todas las marcas del grupo, adoptaron poco a poco una imagen más inclusiva, con campañas de marketing que mostraban diferentes tipos de cuerpos, razas, y orientaciones sexuales, entre otros (Hanbury, 2020) (véase anexo 12).

La firma anunció en abril de 2015 que tanto los torsos desnudos de los modelos en tienda como las campañas con contenido sexualizado habían llegado a su fin (El Confidencial, 2015). Asimismo, el personal de tienda dejó de denominarse «modelo» y en su lugar pasó a llamarse «representantes de marca».

En febrero de 2017, Fran Horowitz asumió el cargo de CEO de Abercrombie & Fitch. Su dirección se centró en cambiar la visión de la compañía y materializar estos cambios sobre todo en la estética de las tiendas. El cierre de más de 400 tiendas desde 2010 (Hanbury, 7-marzo-2018), se vio como una oportunidad de renovar la imagen de estas (véase anexo 10). Esta propuesta consistió en hacer las tiendas más accesibles, inclusivas, cómodas y acogedoras. La iluminación fue uno de los cambios más radicales, la firma dejó atrás la luz tenue que tanto caracterizaba a sus tiendas (Hanbury, 1-noviembre-2018) (véase anexos 9 y 10). También cambió el tono de la música, el fuerte olor a la particular fragancia de Abercrombie & Fitch, la disposición de las prendas y su presentación. Todos estos cambios hicieron posible un cambio mayor, el de la identidad de la marca. En una entrevista a Horowitz, el entrevistador afirma que el nuevo aspecto de las tiendas hace que parezca otra marca.

Tanto el grupo como la propia marca decidieron mostrar públicamente los esfuerzos por la diversidad e inclusión que ya realizaban a nivel corporativo. Comenzaron a participar en campañas en apoyo a la comunidad LGTBI tanto en redes sociales como con mensajes de apoyo e inclusión durante la semana del Orgullo LGTBI (Abercrombie & Fitch Co. Facebook, 2019).

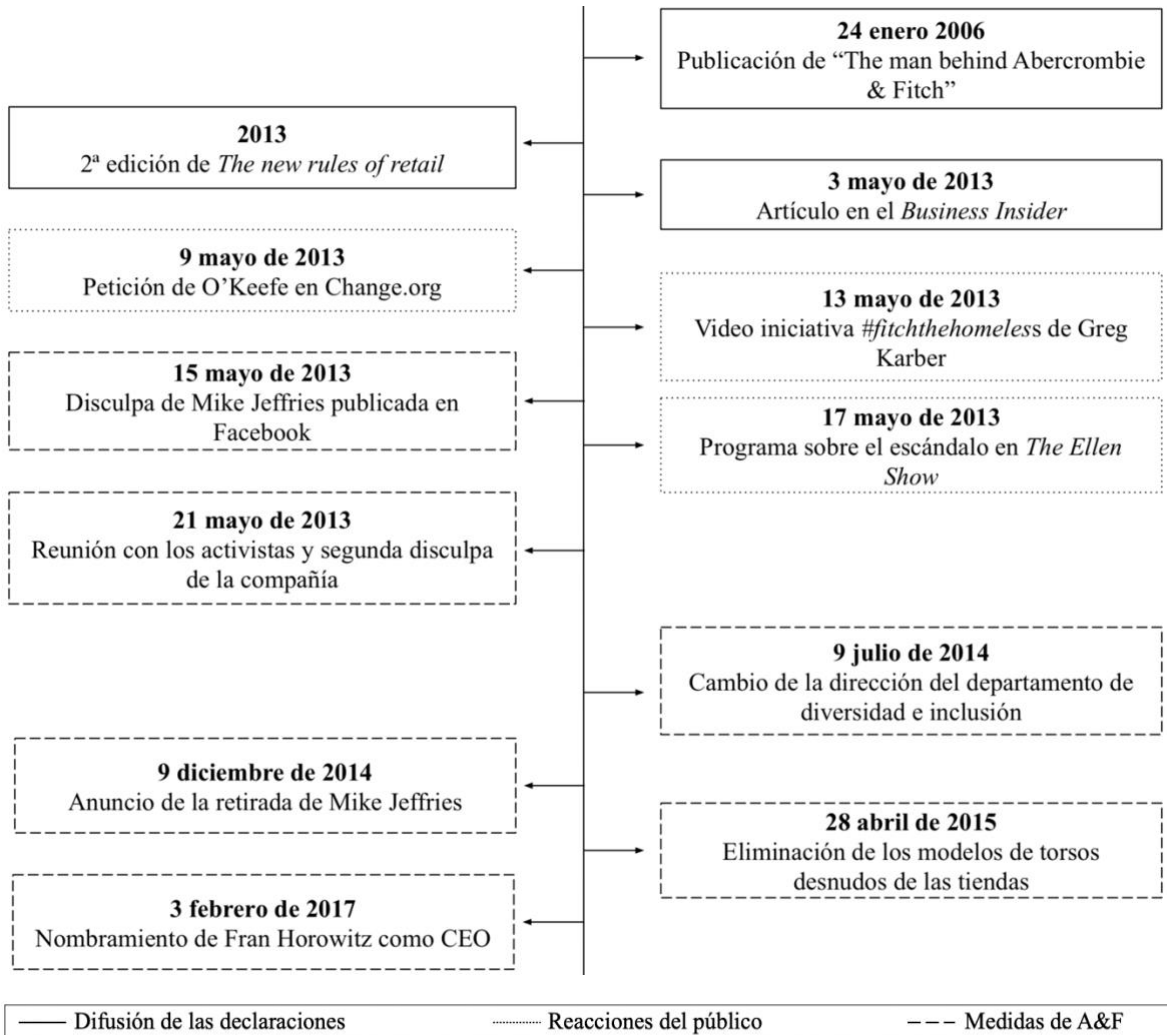
Otro ejemplo de su compromiso social con movimientos de concienciación fue el que llevó a cabo recientemente la marca del grupo Abercrombie & Fitch, Hollister (2020), *The Hollister Confidence Project* (véase anexo 11). A través de esta campaña, apoyaron la concienciación sobre la salud mental en adolescentes para promover un entorno de confianza en uno mismo, aceptación y amor propio.

La propia marca de Abercrombie & Fitch (s.f.) dedicó en su página web una sección a la «diversidad e inclusión». En ella, reafirmó su compromiso y detalló sus estrategias y las

colaboraciones con otras entidades para este propósito. También añadió un apartado para contactar con ellos y aportar sugerencias.

En la figura 5 hemos recopilado los hitos más relevantes de la crisis según su sucesión.

Figura 5: Cronograma de la crisis



Fuente: elaboración propia

#### 4.2. Comunicación de Abercrombie. Medios y contenido

Tras la repercusión de las declaraciones de Jeffries en la entrevista, la compañía tomó conciencia de debía cuidar las palabras, el tono y los medios que escogía para comunicarse con el público general (Cimeniann, 2013).

La firma publicó la primera disculpa en su página corporativa de Facebook (Mezcua, 2013). El CEO de la compañía, lejos de dar explicaciones sobre sus “malinterpretadas” (Abercrombie & Fitch Co. Brussels, 2013) declaraciones, se limitó a justificar que era la manera en la que Abercrombie & Fitch enfocaba su estrategia de marketing como lo hacían otras muchas marcas. Además, dedicó la mitad de la extensión del mensaje a aclarar la naturaleza ética de Abercrombie & Fitch.

Pocos días después, la firma lanzó una segunda disculpa tras la reunión con O’Keefe, Linstrom, Roberts y Grefe. Este comunicado fue más autocrítico y sencillo. Su misión era transmitir una visión de cambio, compromiso y concienciación. En él, la firma asumió sus errores sin detenerse demasiado en ello. En este caso, la estructura del mensaje fue más adecuada. Primero, detalló los cambios en las relaciones recientemente establecidas para demostrar y mejorar el compromiso de la firma con estas causas. Esto transmitió la proactividad y predisposición de Abercrombie & Fitch por la reconciliación. Seguidamente, mostró sus agradecimientos a las instituciones presentes en la reunión. Finalizó con un mensaje de arrepentimiento sencillo en el que asumía responsabilidades sin excusas. Posicionó la disculpa como cierre del mensaje para facilitar que el lector lo recordase. El comunicado fue compartido y discutido en varios medios de comunicación y, esta vez no fue publicado en la página de Facebook corporativa, sino que se hizo un comunicado oficial.

La estrategia de comunicación de las iniciativas se hizo de dos maneras. Para informar a sus accionistas la firma eligió su página corporativa (Abercrombie & Fitch Co., 11-junio-2013). Mientras que para dirigirse al público lo hizo a través de los propios activistas, como O’Keefe. Este concedió una entrevista en junio de 2013 a *HuffPost*, donde describió el cambio que estaba adoptando Abercrombie & Fitch (Yandoli, 2013).

## 5. Acogida del público

Cuando nos enfrentamos a una crisis, todas las decisiones que tomamos y las medidas que aplicamos tienen como objetivo una buena acogida por el público. Se trata de restaurar la relación con nuestros consumidores, proveedores, clientes, inversores y demás *stakeholders*. En definitiva, la acogida del público es la «prueba del algodón» para determinar si nuestras decisiones nos han ayudado a superar la crisis o no.

No obstante, no debemos quedarnos con los datos superficiales. La idea es llegar a identificar el error. Quizás nuestras medidas cumplían con las peticiones del público, pero no lo hemos comunicado bien. Otro escenario posible es que haya una buena comunicación, pero no hayamos entendido qué nos reclamaba la gente. Por último, puede que simplemente nuestras acciones y comunicaciones lleguen tarde y hayamos perdido el control de la situación.

En los siguientes puntos vamos a analizar las reacciones que las comunicaciones y medidas adoptadas por Abercrombie & Fitch suscitaron en el público. También estudiaremos el impacto final de la crisis en la compañía.

### *5.1. Impacto de las comunicaciones y medidas. Comportamiento del consumidor*

El silencio inicial de la compañía tras la publicación del artículo en *Business Insider* fue interpretado como una falta de interés hacia el asunto (Koehler, 2017, pág. 70).

Además, la nota de disculpas de Jeffries no fue bien recibida por el público general. En la publicación que Abercrombie & Fitch colgó en su página de Facebook, la gente aprovechó para añadir sus comentarios y opinión al respecto. Esta publicación ya no está disponible en su página de Facebook, pero sí en la de la filial de Bruselas. Sin embargo, gracias al artículo que publicó el *Huffpost* sobre esta disculpa, podemos conocer algunos de los comentarios que esta publicación obtuvo (Fairchild, 2013). En general, las críticas atacaban a Jeffries por no ofrecer una disculpa sincera y mantenerse firme en sus ideales (Koehler, 2017, pág. 71). También le juzgaban por haber actuado únicamente para acallar el escándalo, y no por que

hubiese reflexionado sobre sus declaraciones (Fairchild, 2013). En un artículo de la revista *Forbes*, calificaron la disculpa de Jeffries como insuficiente y tardía (Temin, 2013).

En este caso, el mensaje fue recibido por lo que el medio de comunicación empleado fue el correcto. Sin embargo, el contenido del mensaje no era lo que el público esperaba. La disculpa del CEO de Abercrombie & Fitch fue interpretada como una reafirmación en los ideales que causaron la polémica. Además, las excusas incluidas en el mensaje dejaban entrever que Jeffries no asumía su error y, peor aún, que culpaba al público general por sacar de contexto y malinterpretar sus palabras (Hennigan, 16-mayo-2013). El tercer elemento que decepcionó fue el tiempo, la gente interpretó que la disculpa de Jeffries llegaba demasiado tarde.

Por el contrario, el segundo mensaje de disculpas, esta vez emitido por la compañía y no por su CEO, tuvo mejor acogida. El arrepentimiento de la firma venía contextualizado por la reunión que recientemente se había celebrado con los activistas. Fruto de esta junta, se anunció un mensaje implícito de compromiso y proactividad. Además, la frase en la que la firma expresó su pesar fue calificada como sincera (Kulikowski, 2013).

Esta medida fue mejor recibida principalmente por el contenido y la forma del mensaje. El motivo se debe a que el público entendió con este comunicado que la firma reconocía su error y asumía la culpabilidad de los hechos. Pero no solo eso, también notaron en él un mensaje de compromiso y responsabilidad por cambiar. Asimismo, llegó en el momento adecuado. La compañía publicó esta nota de prensa cuando la gente esperaba noticias sobre la reunión con los activistas. La efectividad de este comunicado, a simple vista sencillo, fue considerable. A partir de este acontecimiento, podríamos afirmar que la crisis comenzó a remitir.

Tras la disculpa efectiva, Abercrombie & Fitch no tardó en dar a conocer las primeras iniciativas que llevarían a cabo (ABC News, 2013). De esta manera, transmitió que no olvidaba el tema después de que las protestas remitieran y que se tomaba el asunto con seriedad.

El resto de las medidas e iniciativas que la firma llevó a cabo fueron menos mediáticas. Esto quizás se justifique con la disminución del interés público en el tema. Es decir, tras hacer públicas sus disculpas, reunirse con los principales representantes de las protestas y anunciar una relación de colaboración con estos, todos aquellos fuera de estas instituciones que exigían responsabilidad fueron dejando el tema de lado. Sin embargo, aunque pasaron más desapercibidas que las anteriores no fueron totalmente ignoradas. Algunos medios de comunicación siguieron hablando de Abercrombie & Fitch y los cambios que había implementado.

La medida mejor recibida por el público, aparte de la disculpa, fue el cambio de imagen en las tiendas. Esto significó, acabar con las campañas de marketing basadas en la sexualidad, con la discriminación por apariencia física a la hora de contratar al personal de tienda, las políticas de torsos desnudos para este personal y la variedad de tallas en sus prendas (Persad, 2015).

Todas las iniciativas que adoptó Abercrombie & Fitch, salvo su primera disculpa, fueron bien recibidas por lo general. Sin embargo, las propuestas que afectaban a cambios tangibles como el diseño de las tiendas, las imágenes que la marca utilizaba para publicitarse y el aspecto del personal resultaron las más beneficiosas para la empresa. Con el análisis de los resultados que realizaremos en el siguiente apartado, veremos la justificación de esta última afirmación.

## *5.2. Resultados de la crisis reputacional en Abercrombie & Fitch*

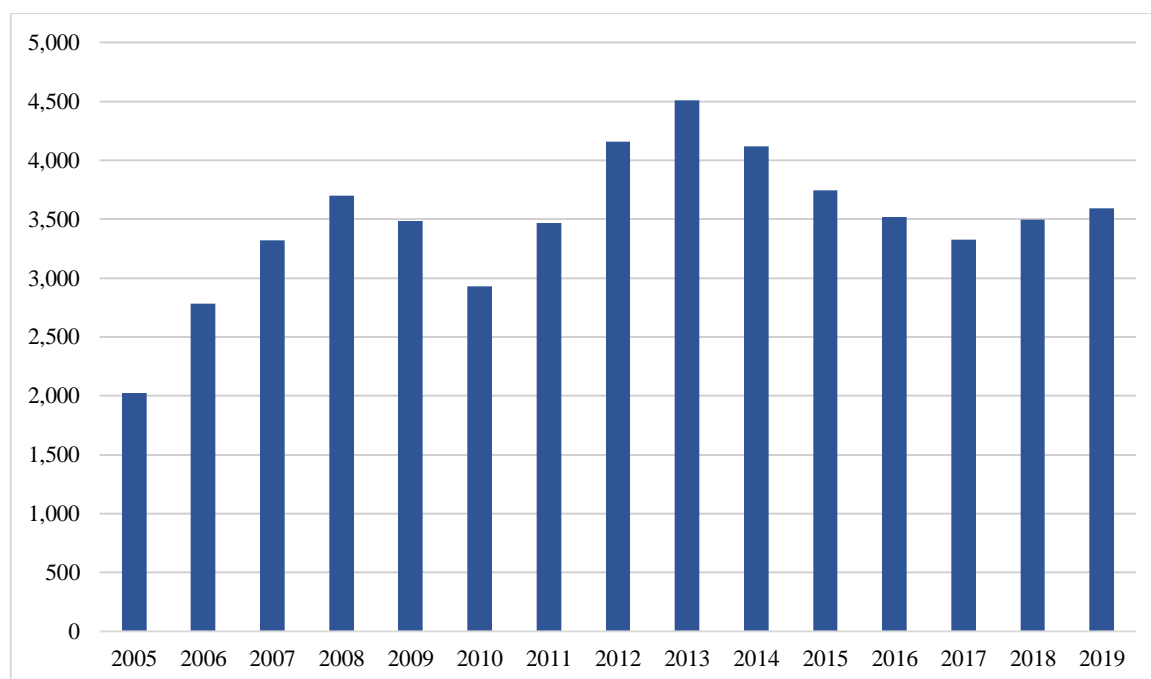
En los años previos al escándalo, la marca gozaba de gran popularidad. Interbrand incluyó a Abercrombie & Fitch en su informe *The Most Valuable U.S. Retail Brands 2009* en el puesto 27 con un valor de 2.551 (2009). La firma se situaba por detrás de competidores como GAP y Polo Ralph Lauren, pero por delante de otros como American Eagle Outfitters, Banana Republic, Urban Outfitters o la marca del grupo Abercrombie & Fitch, Hollister, que ocupaba el puesto número 40.

El indicador más precoz en mostrar síntomas de crisis en una empresa son las ventas. Según los datos mostrados por el portal Macrotrends, la marca tuvo una caída de un 10% en los



beneficios anuales en el año 2013. Esto significó la caída de sus beneficios de 4,5 billones de dólares a 4,1 billones de dólares (véase figura 6).

*Figura 6: Beneficio anual de Abercrombie & Fitch (en millones USD)*



*Fuente: elaboración propia con datos de Macrotrends.*

En este gráfico, podemos observar el histórico de beneficio neto de Abercrombie & Fitch. En él podemos identificar el crecimiento de la marca bajo la dirección de Jeffries<sup>1</sup>. A partir de 2013, los beneficios de la compañía comenzaron a caer y no dejaron de hacerlo hasta 2017, cuando Fran Horowitz fue nombrada CEO y cambió la visión de la compañía. Sin embargo, Abercrombie & Fitch aún no ha conseguido alcanzar el nivel de beneficios en el que se encontraba antes de que estallara la crisis contra las declaraciones de Mike Jeffries.

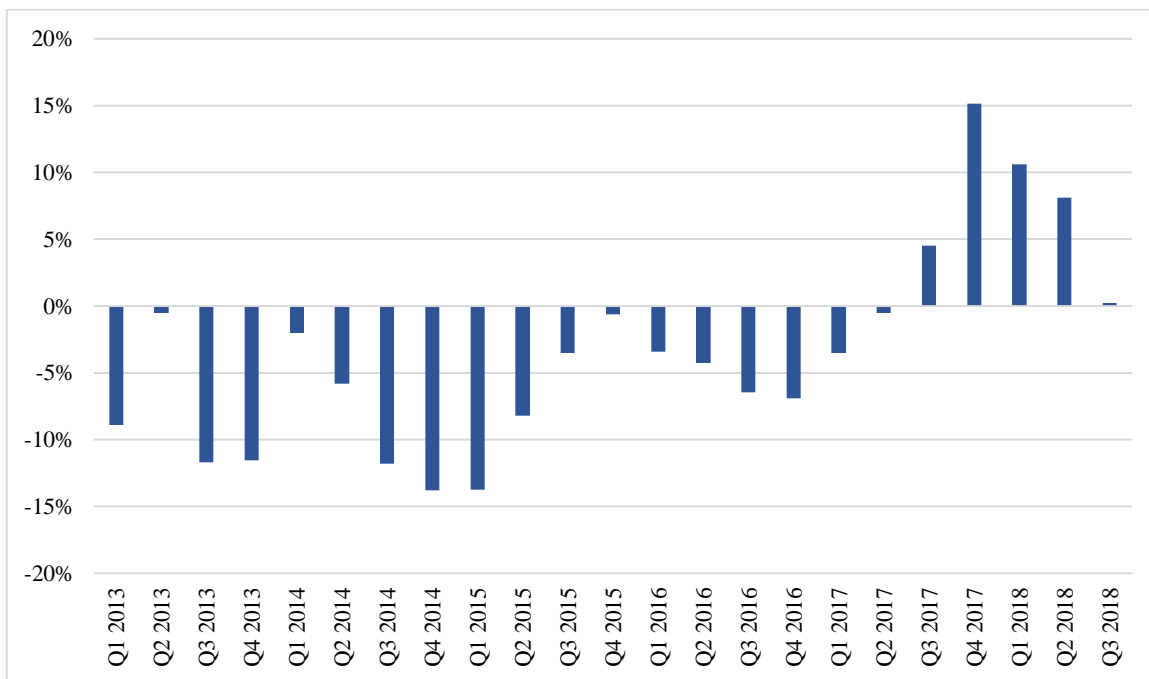
No obstante, cabe destacar que este decrecimiento no mantuvo la misma proporción a lo largo de los años poscrisis. El crecimiento negativo fue más duro hasta 2015, cuando la empresa

---

<sup>1</sup> a excepción de la caída en 2009 y 2010 a causa de la crisis financiera de 2008.

comenzó a recuperarse. A partir de entonces, la acogida por parte de los consumidores de estas medidas comenzó a materializarse. En 2017, con el cambio de visión de la empresa que aplicó Horowitz como CEO la Abercrombie & Fitch volvió a tener crecimiento positivo en sus resultados del ejercicio (véase figura 7).

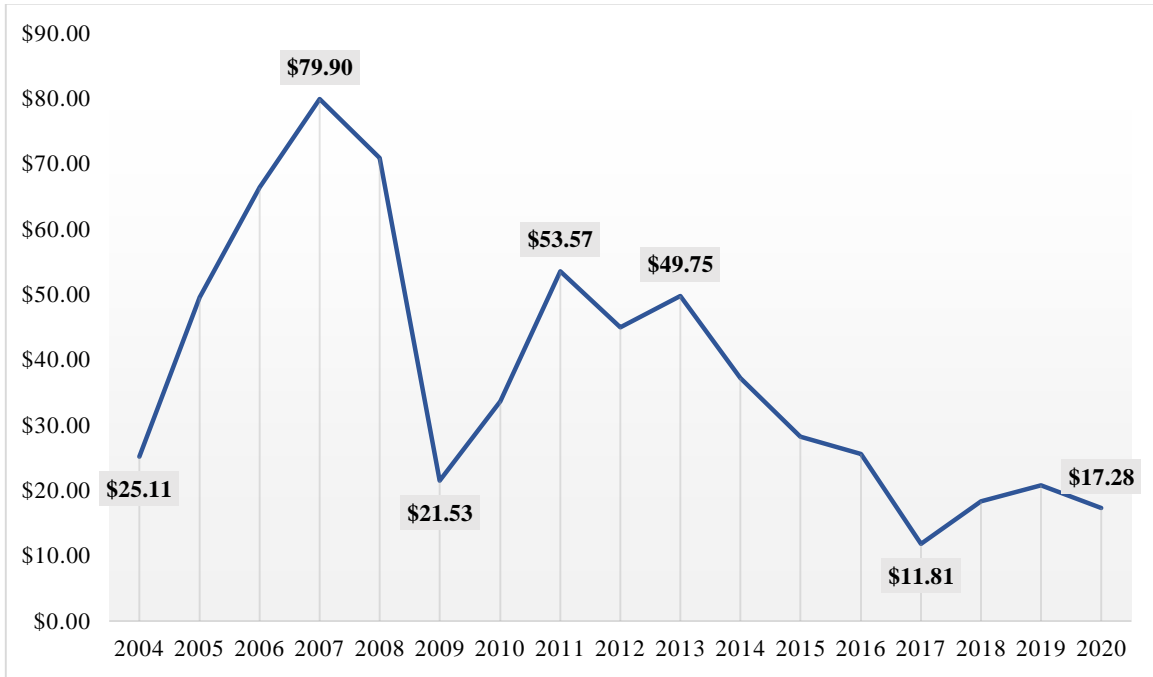
*Figura 7: Porcentaje de crecimiento de beneficios de Abercrombie & Fitch (trimestral)*



*Fuente: elaboración propia con datos de Macrotrends.*

Otro indicador relevante de la situación de Abercrombie & Fitch, siendo ésta una compañía que cotiza en bolsa, es el valor de sus acciones. Este valor refleja en este caso, además de la caída de los beneficios de la marca, la incertidumbre. Las acciones de la empresa se habían mantenido estables a pesar de las noticias alrededor de las declaraciones de Jeffries. La compañía comenzó a mostrar los síntomas de la crisis que estaba sufriendo a nivel interno y reputacional y, por tanto, a tener menos interés para los inversores en 2013. Según los datos publicados en el New York Stock Exchange (s.f.), las acciones de Abercrombie & Fitch sufrieron una drástica caída el 6 de septiembre de 2013 cuando su valor bajó hasta los 36,45 USD por acción (véase figura 8).

Figura 8: Valor bursátil de Abercrombie & Fitch a fecha de 1 de enero en el NYSE



Fuente: elaboración propia con datos del NYSE.

Esta figura representa el valor de las acciones de Abercrombie & Fitch desde enero de 2004 hasta enero de 2020. De 2004 a 2007, las acciones de la compañía aumentaban su precio en bolsa rápidamente. Sin embargo, la crisis financiera de 2008 hizo que se desplomaran y perdieran un 73% de su valor con respecto al precio de 2007 (NYSE, s.f.). Tras esto, Abercrombie & Fitch fue recuperando valor en bolsa hasta 2013, cuando estalló la crisis por las declaraciones de Jeffries.

Según la revista Forbes (Thau, 2013), en el informe que Interbrand publicó en 2013, se destacaban las marcas que habían experimentado un exitoso crecimiento y las que, por el contrario, como es el caso de Abercrombie & Fitch, habían comenzado su declive. En este informe, la marca desapareció del ranking de las marcas más valoradas en Estados Unidos. No obstante, Interbrand (2013) dedicó en su informe una página a las compañías que en ese año habían demostrado su caída en valor de marca, entre ellas Abercrombie & Fitch. La firma estaba perdiendo cuota de mercado por no adaptarse a los cambios sociales de su público objetivo en un momento en que la competencia era cada vez más fuerte (Montes, 2019).

Los resultados de los esfuerzos de Abercrombie & Fitch por recuperar la estabilidad y reputación de la compañía fueron reflejándose progresivamente. Desde 2013 la empresa experimentó una caída de sus beneficios (Bhasin, 2014). La marca siguió experimentando este crecimiento negativo en sus beneficios hasta 2017, cuando tuvo una ligera expansión de un 7% sobre su inicio de año. Los beneficios de Abercrombie & Fitch aún no se han recuperado a los niveles que se encontraban antes del escándalo en 2013 (Macrotrends, s.f.).

En 2017, la compañía registró su precio bursátil más bajo, \$11,81 la acción. A partir de ese año, y coincidiendo con el nombramiento de Horowitz como CEO, el precio por acción comenzó a recuperarse, aunque actualmente este represente un 21% del valor que alcanzó en su época más boyante (NYSE, s.f.).

En 2016, Abercrombie & Fitch fue clasificada como “la marca más odiada en la historia” (Farfan, 2019) según el American Customer Service Index. La firma registró la puntuación de satisfacción del cliente más baja de la historia del ACSI. Mientras que un año más tarde, ese mismo informe, reveló una mejora en la valoración de Abercrombie & Fitch tras cambiar su estrategia de marketing a una imagen más inclusiva.

## 6. Resultados del análisis para la gestión de crisis

### *6.1. Aciertos y errores en la gestión de crisis de Abercrombie & Fitch*

#### Errores:

Las políticas de contratación para el personal de tienda de Abercrombie & Fitch propiciaron que sus trabajadores se posicionaran en su contra durante la crisis. La firma ya había sido demandada por discriminación racial, entre otros, por algunos de sus trabajadores. Como hemos comentado anteriormente en el apartado cuatro, el trabajador es nuestra pieza clave a la hora de promocionar la marca y defenderla. En este caso, Abercrombie & Fitch tuvo que afrontar la crisis reputacional sin este apoyo.

La tardanza en la reacción de Abercrombie & Fitch a las críticas se identifica como el segundo error. Según Remy (2015, pág. 76), la curva de control de la situación desde el punto de vista de la empresa es inversamente proporcional a la del impacto de la crisis. Esto quiere decir que mientras la crisis aún se está gestando, el control que tiene la empresa de la situación es mayor mientras que si nos encontramos en el punto álgido de la crisis, las medidas que la empresa implemente o anuncie tendrán menor valor mediático. Además, Remy (2015, pág. 118) también señala que no acudir a los medios de comunicación en cuanto comiencen las críticas, se interpreta automáticamente como “inacción o señal de culpabilidad”. En este caso, la firma fue acusada de falta de interés y esto agravó la situación. De haber respondido antes, según esta teoría de Remy, no hubiera dado lugar a que el público interpretase desinterés por parte de la compañía.

No analizar las críticas, en un primer momento, provocó que la respuesta a estas no estuviera bien orientada. Al no publicar una disculpa adecuada a las demandas de las protestas, los reproches aumentaron. Remy (2015, pág. 70) describe en su libro un listado de acciones llevadas a cabo por las empresas que provocan la expansión del escándalo, los llama aceleradores de crisis. En el mensaje de Jeffries identificamos los siguientes aceleradores: 1) culpó a otros por malinterpretar sus declaraciones y no reconoció su mala elección de

palabras; 2) no asumió la responsabilidad de sus actos; 3) por sus constantes justificaciones en el mensaje, no transmitió una preocupación genuina; y 4) parecía que Jeffries se dejó llevar por la ira y la arrogancia en su nota.

#### *Aciertos:*

Abercrombie & Fitch evitó un acelerador de crisis al hacer un seguimiento de la crisis y el impacto de su respuesta (Remy, 2015, pág. 212). Gracias a esto, tomó conciencia de que su primera respuesta no consiguió ningún efecto positivo y optó por trabajar en afrontar la situación desde otra perspectiva. Su nueva estrategia consistió en abordar el tema directamente con los cuatro principales activistas.

Otro acierto de la gestión de la firma tuvo que ver con la correcta identificación de las peticiones del público. Abercrombie & Fitch entendió que debía formalizar un arrepentimiento público y verídico para poder recuperar la confianza del público. Así, la firma pudo iniciar su reconciliación con la sociedad.

Además, reconoció que no solo bastaba con emitir comunicados, sino que debía demostrar estos cambios. Este acierto fue importante porque, según Remy (2015, pág. 245), la acción es la comunicación más poderosa. Además, la consistencia del mensaje de sus medidas ayudó a su recepción

Por otro lado, también se esforzó por entender los cambios sociales que había experimentado su público y las nuevas necesidades que demandaba para reestablecer completamente la relación con este. Tras ello, la firma inició un cambio en su visión y adaptó sus políticas internas a los nuevos tiempos. Esta última medida favoreció no solo a la reconciliación de la compañía con el público, sino también con sus trabajadores.

#### *6.2. Propuesta de mejores prácticas*

La primera propuesta es que debemos **tomar conciencia** de aquellas praxis no éticas y relevantes para el público, o que podrían ser objeto de escándalo dentro de nuestra compañía, y afrontarlas cuanto antes. Es decir, ser el primero en abordar el tema. Hay tres principales

motivos para seguir esta recomendación y no ocultar nada que consideremos que nos pueda perjudicar.

El primer motivo es velar por la reputación y credibilidad de la compañía. Como ya hemos visto con el caso de Abercrombie & Fitch, la inacción frente a un escándalo hará que público acuse a la compañía de no ser honesta y de tratar el tema porque se ve obligada a ello. Además, esta perderá credibilidad de cara a otros asuntos y hasta en sus propios argumentos de defensa. «Si nos ha ocultado esto, ¿por qué no iba a ocultarnos algo mucho peor?», «¿Cuántas otras muchas cosas más nos estará ocultando?» Estas preguntas serán frecuentes entre el público y los consumidores.

El segundo motivo es la percepción que el público tendrá del conflicto. Si somos los primeros en hablar del asunto, podemos escoger cómo plantearlo y, por tanto, influenciar en la primera opinión del público. Solo entonces tenemos la oportunidad de exponer la situación desde un punto de vista que nos perjudique lo menos posible. Aparte de controlar cómo hacemos pública la noticia, también poseemos la capacidad de escoger el cuándo y el dónde de este anuncio. Si decidimos no abordar la situación, y esta es publicada por ejemplo por los medios de comunicación, nos exponemos a que estos medios cuenten su versión de la historia con palabras que quizás nos dañen más e incluso que se pueda difundir información no verídica. El problema es que, si esto ocurre, nuestra posición de desventaja por no haberlo comunicado empeora aún más la situación. El público probablemente dará más credibilidad a las palabras de la prensa que a las nuestras.

Por último, el tercer motivo es el control que poseeremos de la situación. Engloba los dos motivos anteriores. No solo podemos abordar el tema con nuestras palabras y conservar nuestra reputación original, sino que lo hacemos desde una posición de control. Al dar el primer paso ganamos más confianza por parte del público. De esta manera, si en un momento dado un actor difunde información falsa que es perjudicial para la empresa, será más fácil encarar esas acusaciones y desacreditar la fuente frente al público.

En nuestro caso particular, Abercrombie & Fitch esperó a que la situación estallase; más tarde fue recriminada por no haber reaccionado antes. También perdió credibilidad y el control, como se demostró en la reacción del público frente a la disculpa de Jeffries.

La segunda propuesta es que debemos **escuchar proactivamente las críticas**. Como dijo Rubio (2020), profesor de la Universidad Pontificia de Comillas ICADE, disponemos de dos órganos para la audición y uno solo para la palabra; esto significa que debemos escuchar el doble de lo que hablamos. Es primordial que analicemos qué ha ocurrido y qué se nos pide que hagamos. En muchas ocasiones, la petición es algo más sencillo de lo que la empresa pretende hacer para solucionar el conflicto.

La petición de una disculpa sincera suele ser muy común y el primer paso para la reconciliación. Debemos aprovechar que lo que nos reclaman en este caso es sencillo de aplicar y no requiere ningún coste directo. No obstante, es importante comprender que, si no escuchamos lo que nos reclaman, nuestros esfuerzos por mejorar la situación serán en vano.

La tercera propuesta es que **no se debe infravalorar una protesta**. Lo que creemos que no va a afectarnos puede ser lo que acabe con nosotros. Algo parecido a lo que pasó con los troyanos y el caballo con el que los griegos les engañaron.

Para evitar caer en este error, sería recomendable dedicar un departamento a la gestión de crisis. Esta área de la compañía se dedicaría a conocer todos los procesos internos que la compañía realiza para detectar posibles infracciones que desencadenen una crisis. También estaría en constante contacto con los empleados para que estos den voz a aquello que consideren mejorable.

De esta manera, la empresa gana posiciones de cara a enfrentarse a una crisis. Lleva tiempo de ventaja porque ya está al corriente de todo y, como hemos comprobado ya, el tiempo es un bien escaso y preciado en una crisis.

Analicémoslo desde otra perspectiva, ¿por qué invertir en un departamento financiero por ejemplo y no en uno que ayude a la gestión de una crisis? Desde luego que el departamento



financiero es esencial para el funcionamiento de la empresa. Pero, si la empresa entra en una crisis reputacional y no se recupera, ¿de qué nos servirá entonces el departamento financiero?

La cuarta y última propuesta es que, ya que las crisis son inevitables, sería interesante interpretarlas como **oportunidades de crecimiento y fortalecimiento**. En estas situaciones, la empresa se ve forzada a salir de su zona de confort y la innovación cobra especial importancia. Por otro lado, ser el foco de atención puede ayudar a la fase de notoriedad de la compañía, aunque la prensa inicial sea negativa. Sin embargo, no debemos descuidar nuestra gestión para encaminar estas publicaciones hacia una publicidad positiva para la empresa.

Estas cuatro mejores prácticas nos pueden ayudar a afrontar una situación que, muy probablemente, experimentaremos al menos una vez como profesionales en la empresa.

## 7. Conclusiones

La crisis reputacional que sufrió Abercrombie & Fitch en 2013 nos ha servido de ejemplo para obtener mejores prácticas aplicables a empresas que se enfrenten a circunstancias similares. Se ha llevado a cabo un análisis de: a) la situación en la que se encontraba la empresa en el momento de la crisis; b) las declaraciones que causaron controversias; c) el grado de sensibilidad en la sociedad, que explica su reacción; d) el impacto en la compañía y su respuesta ante el escándalo mediático; y e) la acogida de las medidas y los resultados que tuvieron para la firma. Como resultado, se han identificado los errores y aciertos de Abercrombie & Fitch. A partir de esto, hemos obtenido cuatro mejores prácticas que puedan servir de ayuda a la hora de afrontar una crisis reputacional.

La primera de ellas es que debemos abordar el conflicto desde el principio. Ser los primeros en hablar del tema nos da tres principales ventajas: 1) que ayuda a la reputación y credibilidad de la compañía a la hora de afrontar la crisis; 2) que nos permite exponer el problema desde nuestra perspectiva, que siempre será más beneficiosa para la compañía que la de una fuente externa; y 3) que el espacio temporal en el que nos encontramos nos otorga más control de la situación.

La segunda, es la importancia que tiene identificar bien el problema y aplicar la solución que se nos exige. Esto nos llevará a ser más eficientes, considerando el plazo y los costes.

La tercera es que no debemos infravalorar ninguna protesta, ya que no sabemos de qué forma puede llegar a dañar nuestra reputación corporativa y, mientras tanto, hemos podido perder un tiempo de preparación precioso.

Y, por último, las crisis empresariales son inevitables e incluso necesarias para fomentar el crecimiento y el desarrollo. La manera más eficaz de interiorizar un aprendizaje es fallando. Para Abercrombie & Fitch, esta crisis fue una oportunidad para que la compañía se adaptase a los nuevos tiempos sociales y cambios en la industria.

## 8. Bibliografía

ABC News. (29 de mayo de 2013). *Abercrombie & Fitch Apologizes After Plus-Size Firestorm* [Vídeo]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=Xr3hUYq\\_jWs](https://www.youtube.com/watch?v=Xr3hUYq_jWs)

Abercrombie & Fitch Co. (1 de octubre de 2013). *Abercrombie & Fitch Announces Anti-Bullying Initiatives*. <https://abercrombieandfitchcompany.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/abercrombie-fitch-announces-anti-bullying-initiatives>

Abercrombie & Fitch Co. (11 de junio de 2013). *Abercrombie & Fitch Increases Support of Anti-Bullying Efforts and Launches College Scholarship Program*. <https://abercrombieandfitchcompany.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/abercrombie-fitch-increases-support-anti-bullying-efforts-and>

Abercrombie & Fitch Co. (22 de enero de 2014). *Abercrombie & Fitch and World Vision Partner to Donate Clothing to Children and Families in Need*. <https://abercrombieandfitchcompany.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/abercrombie-fitch-and-world-vision-partner-donate-clothing>

Abercrombie & Fitch Co. (9 de julio de 2014). *Abercrombie & Fitch announces new leadership for its diversity & inclusion programs*. <https://abercrombieandfitchcompany.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/abercrombie-fitch-announces-new-leadership-its-diversity>

Abercrombie & Fitch Co. (8 de enero de 2014). *Abercrombie & Fitch Earns Top Marks in 2014 Corporate Equality Index*. <https://abercrombieandfitchcompany.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/abercrombie-fitch-earns-top-marks-2014-corporate-equality-index>

Abercrombie & Fitch Co. Brussels. (17 de mayo de 2013). *A note from Mike, our CEO: I want to address some of my comments that have been circulating from a*. Facebook. <https://www.facebook.com/AbercrombieBrussels/posts/a-note-from-mike-our-ceoi-want-to-address-some-of-my-comments-that-have-been-cir/367316806702989/>

Abercrombie & Fitch Co. (s.f.). *Diversity and inclusion*.  
<http://corporate.abercrombie.com/af-cares/diversity/our-commitment>

Abercrombie & Fitch Co. Facebook. (10 de junio de 2019). *The 2019 Abercrombie & Fitch Pride Collection is inspired by love. Genuine. Unconditional. All-encompassing. It's that simple. And it's* [Imagen incluida]. Facebook.  
<https://www.facebook.com/abercrombieofficial/photos/a.1158009734246067/2396299693750392/?type=1&theater>

Abercrombie & Fitch Co. (s.f.). *Our Company*. <https://corporate.abercrombie.com/our-company/about-us/company-history>

Abercrombie and Fitch Co. (9 de diciembre de 2014). *Abercrombie & Fitch Co. Announces senior leadership changes*. <https://abercrombieandfitchcompany.gcs-web.com/news-releases/news-release-details/abercrombie-fitch-co-announces-senior-leadership-changes>

Alonso, G. (23 de mayo de 2013). La obsesión por la eterna juventud del dueño de Abercrombie & Fitch. *Vanity Fair*.  
<https://www.revistavanityfair.es/poder/articulos/la-obsesion-por-la-eterna-juventud-del-dueno-de-abercrombie-fitch/17688>

America the Beautiful Teen Empowerment Series. (22 de mayo de 2013). 17 Year Old Cali Linstrom Met With Abercrombie & Fitch Executives Yesterday To Discuss Their Relationship With Teens. *Cision PR Newswire*. <https://www.prnewswire.com/news-releases/17-year-old-cali-linstrom-met-with-abercrombie--fitch-executives-yesterday-to-discuss-their-relationship-with-teens-208530221.html>

Barmash, I. (1 de septiembre de 1989). Alcott & Andrews Seeking Protection From Creditors. *The New York Times*.  
<https://www.nytimes.com/1989/09/01/business/alcott-andrews-seeking-protection-from-creditors.html>

- BBC. (20 de noviembre de 2016). Abercrombie & Fitch: la dura caída de la marca que apostó por los jóvenes guapos y esculturales. <https://www.bbc.com/mundo/38046854>
- Bhasin, K. (12 de abril de 2014). Nothing Seems To Be Working For Abercrombie & Fitch. *HuffPost*. [https://www.huffpost.com/entry/abercrombie-sales\\_n\\_6265000](https://www.huffpost.com/entry/abercrombie-sales_n_6265000)
- Bloomberg. (s.f.). *Mike Jeffries*. <https://www.bloomberg.com/profile/person/1535619>
- Cano, R. (13 de noviembre de 2013). Las consecuencias de ser tan S.E.X.Y. *Inperfectano*. <https://inperfectcano.wordpress.com/2013/11/13/las-consecuencias-de-ser-tan-s-e-x-y/>
- CBS This Morning. (25 de abril de 2015). *New plan to rebrand Abercrombie & Fitch* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=rrlHXCEbIvw>
- Cimeniann, K. (4 de junio de 2013). "I sincerely regret that my choice of words was interpreted in a manner that has caused offense". *Ditch Abercrombie & Fitch*. <https://abercrombieandfitchnomore.wordpress.com/2013/06/04/i-sincerely-regret-that-my-choice-of-words-was-interpreted-in-a-manner-that-has-caused-offense/>
- CNBC. (15 de octubre de 2019). *Can Abercrombie And Fitch Make A Comeback?* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=q-EMD0C8hYQ>
- Cohn, E. (22 de enero de 2015). Businessweek's Abercrombie Cover Is Really... Something. *HuffPost*. [https://www.huffpost.com/entry/businessweek-abercrombie-cover\\_n\\_6522888](https://www.huffpost.com/entry/businessweek-abercrombie-cover_n_6522888)
- Cohn, E., y Bhasin, K. (9 de diciembre de 2014). Abercrombie's Controversial CEO Is Finally Stepping Down. *HuffPost*. [https://www.huffpost.com/entry/mike-jeffries-retiring-abercrombie\\_n\\_6294042](https://www.huffpost.com/entry/mike-jeffries-retiring-abercrombie_n_6294042)
- Deleon, J. (22 de mayo de 2013). Controversy & Fitch: A History of Abercrombie's Most Flagrant F\*\*k-Ups. *Complex*. <https://www.complex.com/style/2013/05/controversy-fitch-a-history-of-abercrombies-most-flagrant-fuck-ups/bi-interview>

- Deloitte. (s.f.). *Gestión de crisis: Una ventaja imprevista*.  
<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/solutions/gestion-de-crisis.html>
- Denizet-Lewis, B. (24 de enero de 2006). The man behind Abercrombie & Fitch. *Salon*.  
<https://www.salon.com/2006/01/24/jeffries/>
- El Confidencial. (28 de abril de 2015). Abercrombie viste a sus empleados: ya no tendrán que enseñar los abdominales. [https://www.elconfidencial.com/sociedad/2015-04-28/abercrombie-empleados-desnudos\\_784106/](https://www.elconfidencial.com/sociedad/2015-04-28/abercrombie-empleados-desnudos_784106/)
- El País. (11 de junio de 2013). Una cura de humildad para Abercrombie & Fitch.  
<https://smoda.elpais.com/moda/una-cura-de-humildad-para-abercrombie-fitch/>
- Evans, W. (22 de agosto de 2018). A&F Opens New Store Next to OSU. *Columbus Underground*. <https://www.columbusunderground.com/af-opens-new-store-next-to-osu-wel>
- Fairchild, C. (16 de mayo de 2013). Abercrombie And Fitch's Semi-Apology Didn't Go Over Too Well. *HuffPost*. [https://www.huffpost.com/entry/abercrombie-fitch-ceo-controversy\\_n\\_3286502](https://www.huffpost.com/entry/abercrombie-fitch-ceo-controversy_n_3286502)
- Farfan, B. (29 de enero de 2019). *Abercrombie & Fitch Scandal*. The balance small business.  
<https://www.thebalancesmb.com/why-mike-jeffries-made-abercrombie-fitch-a-hated-company-3896839>
- García, S. (11 de diciembre de 2014). Mike Jeffries, héroe y villano de Abercrombie & Fitch. *Modaes*. <https://www.modaes.es/back-stage/mike-jeffries-heroe-y-villano-de-abercrombie-fitch.html>
- Ginebra. (3 de diciembre de 2006). Los medios digitales ya son los más consultados en todo el mundo. *El País*.  
[https://elpais.com/sociedad/2006/12/03/actualidad/1165100401\\_850215.html](https://elpais.com/sociedad/2006/12/03/actualidad/1165100401_850215.html)

Gómez, I. (10 de julio de 2013). *Estadísticas usuarios redes sociales en España 2013*. Concepto 05. <https://www.concepto05.com/2013/07/estadisticas-usuarios-redes-sociales-en-espana-2013/>

Google Trends. (s.f.). <https://trends.google.com/trends>

Hanbury, M. (1 de noviembre de 2018). Abercrombie & Fitch CEO reveals how the store has stayed close to millennials as they've grown up. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/abercrombie-and-fitch-makeover-millennials-2018-11?IR=T>

Hanbury, M. (7 de marzo de 2018). Abercrombie & Fitch is closing 60 stores this year. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/abercrombie-and-fitch-hollister-stores-closing-2018-3?IR=T>

Hanbury, M. (2 de diciembre de 2018). Abercrombie came back from the dead by getting rid of its shirtless models and dark stores. Here's what else has changed for the retailer. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/abercrombie-makes-comeback-no-shirtless-models-dark-stores-2018-11?r=US&IR=T>

Hanbury, M. (7 de febrero de 2020). Abercrombie shakes off its image of racy, body-shaming ads of the past with body positive campaign. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/abercrombie-shuns-body-shaming-past-with-body-positive-campaign-2020-2?IR=T>

Harris, M. (6 de abril de 2016). *REI- Social Media Crisis*. Prezi. <https://prezi.com/l92dhbrsff9n/rei-social-media-crisis/>

Hearne, S. A., M. Segal, L., J. Unruh, P., J. Earls, M., & Smolarcik, P. (2004). *F as in Fat: How obesity policies are failing in America*. Trust for America's Health. <https://www.tfah.org/report-details/f-as-in-fat-2004/>

- Hennigan, W. (10 de mayo de 2013). Abercrombie & Fitch chief's 'cool kids' comments draw outrage. *Los Angeles Times*. <https://www.latimes.com/business/la-xpm-2013-may-10-la-fi-mo-abercrombie-ceo-womens-clothing-20130510-story.html>
- Hennigan, W. (16 de mayo de 2013). Abercrombie CEO addresses criticism, but falls short of apology. *Los Angeles Times*. <https://www.latimes.com/business/la-xpm-2013-may-16-la-fi-mo-abercrombie-ceo-criticism-20130516-story.html>
- Hertrampf, C. (20 de mayo de 2013). Ni gordas ni feos ni inadaptados. *El País*. [https://elpais.com/elpais/2013/05/17/gente/1368811273\\_064812.html](https://elpais.com/elpais/2013/05/17/gente/1368811273_064812.html)
- Hessinger, S. (26 de diciembre de 2018). Controversial Abercrombie CEO Mike Jeffries Steps Down. *Small Businesses Trends*. <https://smallbiztrends.com/2014/12/controversial-abercrombie-fitch-ceo-mike-jeffries-steps.html>
- Hollister Co. (2 de marzo de 2020). *El Hollister Confidence Project*. <https://www.hollisterco.com/shop/eu-es/br/confidenceproject?icmp=ICT:SPB20:D:HP:FT:LP:K:x:ConfidenceProject>
- Huffpost. (23 de mayo de 2013). Abercrombie & Fitch Apology: Brand Issues Another Mea Culpa For CEO's Past Comments. *Huffpost*. [https://www.huffpost.com/entry/abercrombie-and-fitch-apology\\_n\\_3323668](https://www.huffpost.com/entry/abercrombie-and-fitch-apology_n_3323668)
- Interbrand. (2009). *The Most Valuable U.S. Retail Brands 2009 : Interbrand Design Forum*. Ranking The Brands. <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=211&year=345>
- Interbrand. (19 de marzo de 2013). *Interbrand's Best Retail Brands 2013*. SlideShare. <https://www.slideshare.net/InterbrandDesignForum/interbrands-best-retail-brands-2013>
- Kaiser Family Foundation. (2018). *Population Distribution by Race/Ethnicity*. <https://www.kff.org/other/state-indicator/distribution-by->



raceethnicity/?dataView=0&activeTab=graph&currentTimeframe=0&startTimeframe=10&selectedRows=%7B%22wrapups%22:%7B%22united-states%22:%7B%7D%7D%7D&sortModel=%7B%22colId%22:%22Location%22,%22sort%22:%

Karber, G. (13 de mayo de 2013). *Abercrombie & Fitch Gets a Brand Readjustment #FitchTheHomeless* [Vídeo]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=O95DBxnXiSo>

Koehler, I. (2017). *Reputation Management: A Case Study of Abercrombie & Fitch*. [Gestión de reputación, El caso de Abercrombie & Fitch]. *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 8 (1).  
[https://www.elon.edu/u/academics/communications/journal/wp-content/uploads/sites/153/2017/06/07\\_Isabel\\_Koehler.pdf](https://www.elon.edu/u/academics/communications/journal/wp-content/uploads/sites/153/2017/06/07_Isabel_Koehler.pdf)

Kulikowski, L. (23 de mayo de 2013). Abercrombie Forced to Apologize. *The Street*.  
<https://www.thestreet.com/investing/stocks/abercrombie-forced-to-apologize-11931656>

Levi, J., M. Segal, L., St. Laurent, R., Lang, A., & Rayburn, J. (septiembre de 2012). *F as in Fat: How obesity threatens America's future 2012*. Trust for America's Health.  
<https://www.tfah.org/report-details/f-as-in-fat-how-obesity-threatens-americas-future-2012/>

Lewis, R., y Dart, M. (2013). *The New Rules of Retail: Competing in the world's toughest marketplace* [Las nuevas reglas de venta: compitiendo en el mercado más competitivo del mundo]. 2ª edición. Palgrave Macmillan.

Llorca, C. y Márquez M. (2017). *Evolución y análisis del canon de belleza aplicado a la moda*. Repositorio Universidad de Sevilla.  
<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/63384/Evoluci%F3n%20y%20an%E1lisis%20del%20canon%20de%20belleza%20aplicado%20a%20la%20Moda.pdf;jsessionid=293E21A2E61240DF338A0AA12AA69C5F?sequence=1&isAllowed=y>

- Lutz, A. (3 de mayo de 2013). Abercrombie & Fitch Refuses To Make Clothes For Large Women. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/abercrombie-wants-thin-customers-2013-5?IR=T>
- Lutz, A. (23 de mayo de 2013). Abercrombie Finally Apologizes For Excluding Large Women. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/abercrombie-apologizes-for-ceo-comments-2013-5?IR=T>
- Macrotrends. (s.f.). *Abercrombie & Fitch Revenue 2006-2019 / ANF*. <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/ANF/abercrombie-fitch/revenue>
- Mezcua, U. (22 de mayo de 2013). Boicot contra Abercrombie por no vender ropa «para gordas». *ABC*. <https://www.abc.es/estilo/gente/20130520/abci-abercrombie-ropa-gordos-201305201607.html>
- Minato, C. (23 de junio de 2012). How Abercrombie & Fitch CEO Mike Jeffries Is Screwing Up America's Sexiest Brand. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/the-abercrombie-and-fitch-disaster-timeline-how-abercrombie-and-fitch-ceo-mike-jeffries-screwed-up-americas-sexiest-brand-2012-6?IR=T#by-2004-aropostale-was-a-serious-threat-6>
- Montes, L. (20 de julio de 2019 ). Abercrombie: auge y caída del titán de los cuerpos perfectos que busca una nueva estrategia para resurgir al calor del online. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.es/abercrombie-auge-caida-titan-cuerpos-moda-456295>
- Moreno, M. (2013). *Twitter tiene 218 millones de usuarios activos al mes y envía 500 millones de tuits al día*. Trecebits. <https://www.trecebits.com/2013/10/04/twitter-tiene-218-millones-de-usuarios-activos-al-mes-y-envia-500-millones-de-tuits-al-dia/>
- Neusner, A. (5 de septiembre de 2013). Sizing Up Abercrombie — a Letter to Mike Jeffries. *HuffPost*. [https://www.huffpost.com/entry/abercrombie-sizes-mike-jeffries\\_b\\_3247213](https://www.huffpost.com/entry/abercrombie-sizes-mike-jeffries_b_3247213)

NYSE. (s.f.). *New York Stock Exchange* : ANF.  
<https://www.google.com/search?client=safari&rls=en&q=valor+bolsa+abercrombie+%26+fitch&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

O'Keefe, B. (9 de mayo de 2013). *Abercrombie & Fitch CEO Mike Jeffries: Stop telling teens they aren't beautiful; make clothes for teens of all sizes!* Change.org.  
<https://www.change.org/p/abercrombie-fitch-ceo-mike-jeffries-stop-telling-teens-they-aren-t-beautiful-make-clothes-for-teens-of-all-sizes>

O'Keefe, B. (10 de mayo de 2013). *Abercrombie & Fitch: Stop Making Teens Feel Worthless.* *HuffPost*. [https://www.huffpost.com/entry/abercrombie-and-fitch-boycott\\_b\\_3253904?guccounter=1](https://www.huffpost.com/entry/abercrombie-and-fitch-boycott_b_3253904?guccounter=1)

O'Keefe, B. (19 de mayo de 2013). *We Are So Close to a Victory!* Change.org.  
<https://www.change.org/p/abercrombie-fitch-ceo-mike-jeffries-stop-telling-teens-they-aren-t-beautiful-make-clothes-for-teens-of-all-sizes/u/3745405>

Oruña, A. (28 de marzo de 2007). *Abercrombie & Fitch, historia de dos sucursales.* *Cadena Ser*. [https://cadenaser.com/ser/2007/03/28/cultura/1175037428\\_850215.html](https://cadenaser.com/ser/2007/03/28/cultura/1175037428_850215.html)

Paton, E. (9 de diciembre de 2014). *Abercrombie & Fitch chief executive leaves 'immediately'.* *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/2dbddec-7fb5-11e4-adff-00144feabdc0>

Park, G. (10 de septiembre de 2018). *Abercrombie & Fitch: Grappling with heritage.* *Grailed*. <https://www.grailed.com/drycleanonly/abercrombie-fitch-history>

Persad, M. (24 de abril de 2015). *Abercrombie & Fitch No Longer Requires Employees To Be 'Hot' To Work At Their Stores.* *HuffPost*.  
[https://www.huffpost.com/entry/abercrombie-fitch-hot\\_n\\_7135880](https://www.huffpost.com/entry/abercrombie-fitch-hot_n_7135880)

Peterson, H. (9 de diciembre de 2014). *Abercrombie CEO Is Out.* *Business Insider*.  
<https://www.businessinsider.com/abercrombie-ceo-is-out-2014-12?IR=T>

- Porter, C. (1 de abril de 2016). Shopping here is like a play. *Financial Times*.  
<https://www.ft.com/content/7e986c42-e9dc-11e5-bb79-2303682345c8>
- Primo, C. (28 de abril de 2015). Se acabaron los torsos desnudos de Abercrombie. *El País*.  
[https://elpais.com/elpais/2015/04/27/estilo/1430147988\\_292348.html](https://elpais.com/elpais/2015/04/27/estilo/1430147988_292348.html)
- Quijano, C. (14 de julio de 2014). Abercrombie & Fitch en Madrid, mucho más que una tienda. *Celia Quijano*. <http://www.celiaquijano.com/abercrombie-fitch-mucho-mas-que-una-tienda/>
- Remy, P. (2013). *Manejo estratégico de crisis en organizaciones: Cómo preverlas, enfrentarlas y aprender de ellas*. SICA UPC.  
[https://sica.upc.edu.pe/sites/blogs.upc.edu.pe.epg.cuaderno-epg/files/11RemyEd8.pdf?\\_\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk\\_\\_=26bb618adacc37fd56aeb6cb3024fad757f7427c-1581589613-0-AW4IJy8k3A7LtWdnJZYM0wbdXGhhr37FSP82DUNkijobeODYcpheALqSYhvnfnfa1LCdnJPIWuPtxksz4DRzcBYEGTQtSPfhM](https://sica.upc.edu.pe/sites/blogs.upc.edu.pe.epg.cuaderno-epg/files/11RemyEd8.pdf?__cf_chl_jschl_tk__=26bb618adacc37fd56aeb6cb3024fad757f7427c-1581589613-0-AW4IJy8k3A7LtWdnJZYM0wbdXGhhr37FSP82DUNkijobeODYcpheALqSYhvnfnfa1LCdnJPIWuPtxksz4DRzcBYEGTQtSPfhM)
- Remy, P. (2015). *Manejo de crisis ¿Qué hacer el día que todo está en contra nuestra?*. 2ª edición. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Rodríguez, R. (17 de abril de 2018). *Gestión de crisis, ¿cómo actuar?*. Mglobal.  
<https://mglobalmarketing.es/blog/gestion-de-crisis/>
- RT Actualidad. (19 de mayo de 2013). Empresa de ropa de EE.UU.: ¿Feo, gordo? Lo siento, no es el perfil que buscamos. *RT Actualidad*.  
<https://actualidad.rt.com/sociedad/view/94865-empresa-ropa-eeuu-feo-gordo>
- Rubio, P. (2020). Sales Management Course. [apuntes de clase].
- Salinas, A. (24 de octubre de 2017). *Origen, historia e información completa sobre la red social Twitter*. Mott Marketing. <https://mott.marketing/origen-historia-e-informacion-completa-sobre-la-red-social-twitter/>

- Temin, D. (13 de mayo de 2013). How a CEO can wreck a brand in one interview: Lessons from Abercrombie & Fitch Vs. Dove. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/daviatemin/2013/05/13/abercrombie-and-fitch-v-dove-or-how-a-ceo-can-wreck-a-brand-in-1-interview-7-years-ago/#735779fd73a0>
- Temin, D. (17 de mayo de 2013). When is an apology not an apology? New lessons from Abercrombie & Fitch. *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/daviatemin/2013/05/17/when-is-an-apology-not-an-apology-new-lessons-from-abercrombie-fitch/>
- Thau, B. (19 de marzo de 2013). Interbrand Reveals the 'Best Retail Brands' of 2013 (And The Ones Losing Their Luster). *Forbes*.  
<https://www.forbes.com/sites/barbarathau/2013/03/19/interbrand-reveals-the-best-retail-brands-of-2013-and-the-ones-losing-their-luster/#5223345449b0>
- The Ellen Show. (17 de mayo de 2013). *Fitch, Please* [Vídeo]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=5VRJRy9rnfE>
- Ticbeat. (3 de agosto de 2017). *La historia de Facebook, desde 2004 hasta hoy*.  
<https://www.ticbeat.com/socialmedia/la-historia-de-facebook-desde-2004-hasta-hoy/>
- United States Census Bureau. (diciembre de 2013). *Table 1. Population by Age and Sex: 2012* . <https://www.census.gov/data/tables/2012/demo/age-and-sex/2012-age-sex-composition.html>
- World Vision. (18 de octubre de 2019). *5,000 reasons to celebrate*. World Vision.  
<https://www.worldvision.org/charitable-giving-news-stories/5000-reasons-celebrate>
- Yahoo Finance. (23 de diciembre de 2019). *Future of Abercrombie & Fitch* [Vídeo].  
<https://finance.yahoo.com/video/future-abercrombie-fitch-201940219.html>

Yandoli, K. (30 de mayo de 2013). Benjamin O'Keefe, 18-Year-Old Activist, Talks About Petition Against Abercrombie & Fitch on HuffPost Live. *HuffPost*.  
[https://www.huffpost.com/entry/benjamin-okeefe-petition\\_n\\_3361388](https://www.huffpost.com/entry/benjamin-okeefe-petition_n_3361388)

## 9. Anexo

### *Anexo 1: Catálogo de Abercrombie & Fitch de 1924*

2 COUNTRY LIFE MARCH, 1924



# The Spring Round-up

THEY'RE loping in! The grand rodeo of Spring's high-spirited outdoor styles is on.

From Palm Beach and Pinehurst, from San Diego and the Riviera, the tempting story of breezy sport dress and nimble shoes has been wafted, by wire and rotogravure.

Sport suit and topcoat—cape and snug sport hat—Abercrombie & Fitch productions for women again have achieved international recognition—for the Spring and Summer of 1924.

They are an inseparable part of the wonderful outdoor picture spreading over field and drive, forest and sea.

An infinite variety of women's sport and tailored suits, of men's English woollens, at \$45, \$55, \$75 and \$95—and one charming flannel suit, with the Florida touch, at \$35.

Sport dresses—coats for steamer and motor—varied selections of shirts, stockings and shoes—just every outdoor thing a woman needs, for the sunniest and stormiest days—East and West—Europe and America.

*Write for New Booklet Picturing Women's Spring and Summer Outdoor Clothes*

**Abercrombie & Fitch Co.**  
EZRA H. FITCH, President  
Madison Avenue and 45th Street, New York

Greatest Sporting Goods Store in the World



Where the Blazed Trail Crosses the Boulevard

An innovation in riding suits for suburban, country and Western use—of new and exclusive field covert—washable and looks like wool. Unobtainable elsewhere.  
Coat and Breeches, \$28.50  
City Riding Suits, of English equestrian woollens, \$49.50  
English Gabardines, \$55  
Bedford cords, tweeds, etc., up to \$120



COUNTRY LIFE. March, 1924. Published monthly. Vol. XLV, No. 3. Published at Garden City, N. Y. Subscription price, \$5.00 yearly. Entered as second class matter at the post office at Garden City, N. Y., under Act of Congress, March 3, 1879.

Fuente: Park (2018)

*Anexo 2: Campañas de marketing de Abercrombie & Fitch desde la dirección de Jeffries hasta 2018*



*Fuente: Hanbury (2-diciembre-2018)*



*Anexo 3: Artículo sobre la entrevista de Benoit Denizet-Lewis a Mike Jeffries publicado en la revista digital Salon*

## The man behind Abercrombie & Fitch

Mike Jeffries turned a moribund company into a multibillion-dollar brand by selling youth, sex and casual superiority. Not bad for a 61-year-old in flip-flops.



BENOIT DENIZET-LEWIS

JANUARY 24, 2006 4:16PM (UTC)

**M**ike Jeffries, the 61-year-old CEO of Abercrombie & Fitch, says "dude" a lot. He'll say, "What a cool idea, dude," or, when the jeans on a store's mannequin are too thin in the calves, "Let's make this dude look more like a dude," or, when I ask him why he dyes his hair blond, "Dude, I'm not an old fart who wears his jeans up at his shoulders."

This fall, on my second day at Abercrombie & Fitch's 300-acre headquarters in the Ohio woods, Jeffries -- sporting torn Abercrombie jeans, a blue Abercrombie muscle polo, and Abercrombie flip-flops -- stood behind me in the cafeteria line and said, "You're looking really A&F today, dude." (An enormous steel-clad barn with laminated wood accents, the cafeteria feels like an Olympic Village dining hall in the Swiss Alps.) I didn't have the heart to tell Jeffries that I was actually wearing American Eagle jeans. To Jeffries, the "A&F guy" is the best of what America has to offer: He's cool, he's beautiful, he's funny, he's masculine, he's optimistic, and he's certainly not "cynical" or "moody," two traits he finds wholly unattractive.

Jeffries' endorsement of my look was a step up from the previous day, when I made the mistake of dressing my age (30). I arrived in a dress shirt, khakis and dress shoes, prompting A&F spokesman Tom Lennox -- at 39, he's a virtual senior citizen among Jeffries' youthful workforce -- to look concerned and offer me a pair of flip-flops. Just about everyone at A&F headquarters wears flip-flops, torn Abercrombie jeans, and either a polo shirt or a sweater from Abercrombie or Hollister, Jeffries' brand aimed at high school students.

When I first arrived on "campus," as many A&F employees refer to it, I felt as if I had stepped into a pleasantly parallel universe. The idyllic compound took two years and \$131 million to complete, and it was designed so nothing of the outside world can be seen or heard. Jeffries has banished the "cynicism" of the real world in favor of a cultlike immersion in his brand identity. The complex does feel like a kind of college campus, albeit one with a soundtrack you can't turn off. Dance music plays constantly in each of the airy, tin-roofed buildings, and when I entered the spacious front lobby, where a wooden canoe hangs from the ceiling, two attractive young men in Abercrombie polo shirts and torn Abercrombie jeans sat at the welcome desk, one checking his Friendster.com messages while the other swayed subtly to the Pet Shop Boys song "If Looks Could Kill."

If looks could kill, everyone here would be dead. Jeffries' employees are young, painfully attractive, and exceedingly eager, and they travel around the campus on playground scooters, stopping occasionally to chill out by the bonfire that burns most days in a pit at the center of campus. The outdoorsy, summer-camp feel of the place is accentuated by a treehouse conference room, barnlike building and sheds with gridded windows, and a plethora of wooden decks and porches. But the campus also feels oddly urban -- and, at times, stark and unwelcoming. The pallid, neo-industrial two-story buildings are built around a winding cement road, reminding employees that this is a workplace, after all.

Inside, the airy and modern workspaces are designed to encourage communication and teamwork, and everywhere you look, smiley employees are brainstorming or eagerly recounting their weekends. "I'm not drinking again for a year," one young employee said to another as they passed me in the hall. There are few "offices" and even fewer doors at A&F central. Jeffries, for example, uses an airy conference room as his office, and he spends much of his days huddling with designers who come armed with their newest ideas and designs.

The press-shy Jeffries rarely grants interviews, but he invited me to A&F's Ohio headquarters to promote the opening of his first flagship store, a four-story, 23,000-square-foot behemoth across the street from Trump Tower in Manhattan. To celebrate the opening, in November Jeffries threw a packed, ritzy, invitation-only party at the store, at which slightly soused women paid \$10 apiece to have Polaroids of themselves taken with shirtless A&F model Matt Ratliff. And why not throw a party? Life is good for Jeffries, who in 14 years has transformed Abercrombie & Fitch from a struggling retailer of "fuddy-duddy clothes" into the most dominant and imitated lifestyle-based brand for young men in America.

Valued at \$5 billion, the company now has revenues approaching \$2 billion a year rolling in from more than 800 stores and four successful brands. For the kids there's Abercrombie, aimed at middle schoolers who want to look like their cool older siblings. For high schoolers there's Hollister, a wildly popular surf-inspired look for "energetic and outgoing guys and girls" that has quickly become the brand of choice for Midwestern teens who wish they lived in Laguna Beach, Calif.

---

When the Hollister kids head off to college, Jeffries has a brand -- the preppy and collegiate Abercrombie & Fitch -- waiting for them there. And for the post-college professional who is still young at heart, Jeffries recently launched Ruehl, a casual sportswear line that targets 22- to 35-year-olds.

While Wall Street analysts and the companies' many critics gleefully predict A&F's impending demise every year or so, they have yet to be right. The company struggled some in the post-9/11 period, when, unlike other slumping retailers, it refused to offer discounts or promotions. But A&F's earnings have nonetheless increased for 52 straight quarters, excluding a one-time charge in 2004. "To me it's the most amazing record that exists in U.S. retailing, period," says A.G. Edwards analyst Robert Buchanan.

As his A&F brand has reached iconic status, Jeffries has raised prices, only to find that the brand's loyal fans will gladly pay whatever he asks. Total sales for November 2005 increased 34 percent over the year before, more than five times the gain made by A&F's main competitor, American Eagle. And while many retailers struggled during the Christmas season, Abercrombie thrived -- it scored year-over-year gains of 29 percent in December, compared to 1.5 percent for other specialty retail stores.

Next, Jeffries plans to open his first store overseas, in London, and continue the transformation of A&F from American frat-bro wear to luxury lifestyle brand. I wouldn't bet against him. If history is any indication, Jeffries won't let anyone -- "girlcoting" high school feminists, humorless Asians, angry shareholders, thong-hating parents, lawsuit-happy minorities, nosy journalists, copycat competitors or uptight moralists -- get in his way.

Mike Jeffries is the Willie Wonka of the fashion industry. A quirky perfectionist and control freak, he guards his aspirational brands and his utopian chocolate factory with a highly effective zeal. Those who have worked with him tend to use the same words to describe him: driven, demanding, smart, intense, obsessive-compulsive, eccentric, flamboyant and, depending on whom you talk to, either slightly or very odd. "He's weird and probably insane, but he's also unbelievably driven and brilliant," says a former employee at Paul Harris, a Midwestern women's chain for which Jeffries worked before becoming CEO of Abercrombie & Fitch in 1992.

---

Examples of his strange behavior abound. According to Business Week, at A&F headquarters Jeffries always goes through revolving doors twice, never passes employees on stairwells, parks his Porsche every day at the same angle in the parking lot (keys between the seats, doors unlocked), and has a pair of "lucky shoes" he wears when reading financial reports.

His biggest obsession, though, is realizing his singular vision of idealized all-American youth. He wants desperately to look like his target customer (the casually flawless college kid), and in that pursuit he has aggressively transformed himself from a classically handsome man into a cartoonish physical specimen: dyed hair, perfectly white teeth, golden tan, bulging biceps, wrinkle-free face, and big, Angelina Jolie lips. But while he can't turn back the clock, he can -- and has -- done the next best thing, creating a parallel universe of beauty and exclusivity where his attractions and obsessions have made him millions, shaped modern culture's concepts of gender, masculinity and physical beauty, and made over himself and the world in his image, leaving them both just a little more bizarre than he found them.

Much more than just a brand, Abercrombie & Fitch successfully resuscitated a 1990s version of a 1950s ideal -- the white, masculine "beefcake" -- during a time of political correctness and rejection of '50s orthodoxy. But it did so with profound and significant differences. A&F aged the masculine ideal downward, celebrating young men in their teens and early 20s with smooth, gym-toned bodies and perfectly coifed hair. While feigning casualness (many of its clothes look like they've spent years in washing machine, then a hamper), Abercrombie actually celebrates the vain, highly constructed male. After all, there is nothing *casual* about an A&F sweatshirt worn over two A&F polos worn over an A&F T-shirt. (A&F has had less of a cultural impact on women's fashion. Its girls' line is preppy, sexy and popular, but the company has mostly remained focused on pleasing the all-American college boy.)

---

For many young men, to wear Abercrombie is to broadcast masculinity, athleticism and inclusion in the "cool boys club" without even having to open their mouths (that may be why the brand is so popular among some gay men who want desperately to announce their non-effeminacy). But because A&F's vision is so constructed and commodified (and because what A&F sells is not so much manhood but perennial *boyhood*), there is also something oddly emasculating about it. Compared to the 1950s ideal, A&F's version of maleness feels restrictive and claustrophobic. If becoming a man is about independence and growing up, then Abercrombie doesn't feel very masculine at all.

In that way, the brand is a lot like its creator. While Jeffries wears A&F clothes, the uniform doesn't succeed at making him seem boyish or particularly masculine. And for a man obsessed with creating a "sexy and emotional experience" for his customers, Jeffries comes off as oddly asexual. He is touchy-feely with some of his employees, both male and female, but the touch is decidedly paternal.

Remarkably little is known about Jeffries' personal life. There are few people who claim to know Jeffries well, and those who do wouldn't comment for this story. What is known is that Jeffries has a grown son, lives separately from his wife, and, according to Business Week, has a Herb Ritts photo of a toned male torso hanging over the fireplace in his bedroom.

Jeffries wouldn't discuss any of that with me, and he fidgeted nervously and grew visibly agitated when I asked about several of the many controversies and lawsuits he has weathered in his 14 years at the helm of A&F. Our first bump came when I mentioned the 2002 uproar over the company's thongs for middle-school girls, which had "Eye Candy" and "Wink Wink" printed on their fronts. "That was a bunch of bullshit," he said, sweating profusely. "People said we were cynical, that we were sexualizing little girls. But you know what? I still think those are cute underwear for little girls. And I think anybody who gets on a bandwagon about thongs for little girls is crazy. Just crazy! There's so much craziness about sex in this country. It's nuts! I can see getting upset about letting your girl hang out with a bunch of old pervs, but why would you let your girl hang out with a bunch of old pervs?"

---

Later I brought up the brouhaha surrounding the [A&F Quarterly](#), which, until it was discontinued in 2003, boasted articles about the history of orgies and pictures of chiseled, mostly white, all-American boys and girls (but mostly boys) cavorting naked on horses, beaches, pianos, surfboards, statues and phallically suggestive tree trunks. The magalog so outraged the American Decency Association that it called for a boycott and started selling anti-Abercrombie T-shirts: "Ditch Fitch: Abercrombie Peddles Porn and Exploits Children." Meanwhile, gay men across America were eagerly collecting the magazines, lured by photographer Bruce Weber's taste for beautiful, masculine boys playfully pulling off each other's boxers.

Jeffries nearly fell over in exasperation when I mentioned the magalog, although I'm not sure which charge -- that he sells sex to kids or that his advertising is homoerotic -- bothered him more. "That's just so wrong!" he said. "I think that what we represent sexually is healthy. It's playful. It's not dark. It's not degrading! And it's not gay, and it's not straight, and it's not black, and it's not white. It's not about any labels. That would be cynical, and we're not cynical! It's all depicting this wonderful camaraderie, friendship, and playfulness that exist in this generation and, candidly, does not exist in the older generation."

Jeffries alternates his grumpy defensiveness with moments of surprising candor, making him at times oddly endearing. He admitted things out loud that some youth-focused retailers wouldn't (which may be why he panicked and pulled his cooperation from this story two days after I left A&F headquarters, offering no explanation). For example, when I ask him how important sex and sexual attraction are in what he calls the "emotional experience" he creates for his customers, he says, "It's almost everything. That's why we hire good-looking people in our stores. Because good-looking people attract other good-looking people, and we want to market to cool, good-looking people. We don't market to anyone other than that."

---

As far as Jeffries is concerned, America's unattractive, overweight or otherwise undesirable teens can shop elsewhere. "In every school there are the cool and popular kids, and then there are the not-so-cool kids," he says. "Candidly, we go after the cool kids. We go after the attractive all-American kid with a great attitude and a lot of friends. A lot of people don't belong [in our clothes], and they can't belong. Are we exclusionary? Absolutely. Those companies that are in trouble are trying to target everybody: young, old, fat, skinny. But then you become totally vanilla. You don't alienate anybody, but you don't excite anybody, either."

Jeffries' obsession with building brands began when he was 5. He grew up in Los Angeles, where his father owned a chain of party supply stores for which a young Jeffries liked to organize and design the windows and counters. "I would always say to my parents, 'We need another store. We need another!'" Jeffries recalls. "I always wanted to expand and get bigger, and I would get off on saying, 'Why do we do the fixtures like this? Why don't we do it another way?' That totally turned me on."

Jeffries says he had a "very classic American youth," although he was not good at sports. "I broke my dad's heart because I wasn't good at basketball," he says. In high school in the late 1950s, Jeffries always wore Levi's jeans. "Actually, don't write that," he tells me, laughing. "But Levi's was definitely the uniform back then, kind of like what A&F has become. If you didn't wear 501s you were considered weird."

No one cool wore Abercrombie & Fitch when Jeffries went off to Claremont McKenna College and then to Columbia University, where he earned a master's degree in business administration. In fact, the company's best years were long behind it. Founded in 1892, in its heyday it served Presidents Hoover and Eisenhower (they bought their fishing equipment there), Ernest Hemingway (guns), and Cole Porter (evening clothes). During prohibition A&F was where the in crowd went for its hip flasks. But by the 1970s it had become a fashion backwater, holding on for dear life.

Leslee O'Neill, A&F's executive vice president of planning and allocation, remembers what the company was like before Jeffries got there. "We had old clothes that no one liked," she says. "It was a mess, a total disaster. We had this old library at our headquarters with all these really old books. There were croquet sets lying around. It was very English."

The company, which since 1988 had been owned by the Limited, was losing \$25 million a year when Jeffries arrived and announced that A&F could survive and prosper as a "young, hip, spirited company." "We're all there thinking, Oh yeah, right. Abercrombie & Fitch?" recalls O'Neill. "But in the end we were like, Well, why not? It can't get any worse." Jeffries, then in his late 40s, dressed in oxford shirts and corduroy pants. "He was a lot more normal back then," O'Neill says. "Today he's much more eccentric, obviously."

Maybe, although former co-workers at Paul Harris recall that Jeffries had an odd personal style even back then. "He wore the same outfit to work every day," recalls Thomas Yeo, a Paul Harris colleague. "Nearly worn-out suede loafers, a pair of gray flannel pants, and a double-breasted navy blazer. I don't think he ever changed his clothes. All that seemed to matter to him was the success of the brand."

Jan Woodruff, who also worked with Jeffries at Paul Harris, remembers him as a workaholic. "If he had a life outside work, it wasn't something people knew about," says Woodruff. But Woodruff and others say he has a superlative fashion mind. "It's so rare to find someone who is brilliant at both the creative and the business sides. But Jeffries is both. He's good at thinking in broad terms, but he's also obsessed with details. And I've never seen anyone as driven as Mike. I had no doubt he would be incredibly successful if he found the right venue. And he found it."

Soon after taking over A&F, Jeffries went looking early on for the right man to help him make A&F a sexy, aspirational brand. He settled on Bruce Weber, already a renowned photographer known for his male nudes. "But back then we couldn't afford him for an actual shoot," Jeffries told me, "so we bought one picture from him and hung it in a store window."

Fourteen years later, Jeffries' success is the envy of the fashion world. In a recent feature called "The Abercrombie Effect" in DNR, a newsmagazine about men's fashion and retail, the magazine noted that "not since Ralph Lauren's ascent in the 1980s has a single brand perfected a lifestyle-based look so

often alluded to and imitated." Now Ralph Lauren's doing the imitating, opening a chain of collegiate, WASPy Polo knockoff stores called Rugby for young customers, featuring in-store grunge bands and beautiful salespeople.

"Imitation is the sincerest form of flattery," says Margaret Doerrer, national sales manager for young men at Union Bay, another youth-oriented label. "In the young men's market, for the longest time no one was creating a 'lifestyle.' Particularly in the department stores, everyone was focused on hip-hop and urban brands, and no one was creating that average, American Joe look. Jeffries never lost sight of who his customer is, and he created a quality brand that caters to the cool clique and has a sense of exclusivity, yet it still has a mass appeal, because people want to be a part of it. It's genius."

Maybe it's just the price of success, but it's not a normal day in America if someone isn't suing (or boycotting, or "girlcotting") Abercrombie & Fitch, which has become a lightning rod for both the left and the right. In 2004 A&F paid \$40 million to settle a class-action suit brought by minority employees who said they were either denied employment or forced to work in back rooms, where they wouldn't be seen by customers. While A&F denied any wrongdoing, Jeffries said the suit taught him a lesson: "I don't think we were in any sense guilty of racism, but I think we just didn't work hard enough as a company to create more balance and diversity. And we have, and I think that's made us a better company. We have minority recruiters. And if you go into our stores you see great-looking kids of all races."

In the latest episode, last fall a group of high school girls from Allegheny County, Penn., made the rounds of television talk shows to protest the company's "offensive" T-shirts. Of particular concern were shirts that read "Who Needs a Brain When You Have These?" "Gentlemen Prefer Tig O' Bitties" and "Do I Make You Look Fat?"

"Abercrombie has a history of insensitivity," the group's well-spoken Emma Blackman-Mathis, 16, told

---

me, "and there is no company with as big an impact on the standards of beauty. There are kids starving themselves so they can be the 'Abercrombie girl,' and there are guys who think they aren't worthy if they don't look exactly like the guys on the wall."

The protest (which resulted in A&F pulling "Who Needs a Brain When You Have These?" and "Gentlemen Prefer Tig O' Bitties" but retaining "Do I Make You Look Fat?" and others) began after my visit, so I couldn't ask Jeffries about it. But I did ask him about other T-shirt dust-ups, including "It's All Relative in West Virginia" (which West Virginia's governor didn't find funny), Bad Girls Chug. Good Girls Drink Quickly (which angered anti-addiction groups), and Wong Brothers Laundry Service -- Two Wongs Can Make It White (which triggered protests from Asian groups).

Remarkably, Jeffries says he has a "morals committee for T-shirts" whose job it is to make sure this sort of thing doesn't happen. "Sometimes they're on vacation," he admits with a smile. "Listen, do we go too far sometimes? Absolutely. But we push the envelope, and we try to be funny, and we try to stay authentic and relevant to our target customer. I really don't care what anyone other than our target customer thinks."

What about shareholders? Last year aggrieved Abercrombie shareholders filed a suit against the company alleging that Jeffries' compensation was excessive. (The suit was settled; his \$12 million "stay bonus" was reduced to \$6 million, and he gave up some stock options. In 2004 he made approximately \$25 million.) Other suits, still pending, accuse Jeffries of misleading stockholders about the company's profits. "You settle because it's a distraction," Jeffries told me. "I can't let anybody be distracted here. Me included. We are passionate about what we do here on a daily basis, and if any of us is tied up with this nonsense, it's counterproductive. We're a very popular company. We have a lot of money. And we're targets."

Jeffries dismisses the idea that he courts controversy deliberately to sell clothes, although the endless

complaints about Abercrombie perverting the minds of America's youth undoubtedly makes the brand even more appealing to them. Meanwhile, the slogan-free items, which are for the most part as unthreatening as those of any other, less controversial label, fly under the parental radar.

"Abercrombie remains a very acceptable look for Mom," says Union Bay's Doerrer. "I don't think many mothers of 16-year-old boys dressed in Abercrombie will make them go upstairs and change."

-----

Jeffries says that A&F is a collaborative environment ("a diva-free zone," is how he put it to me), but in the end he makes every decision -- from the hiring of the models to the placement of every item of clothing in every store. There are model stores for each of the four brands at A&F headquarters, and he spends much of his time making sure they're perfect. When they are, everything is photographed and sent to individual outlets to be replicated to the last detail. If there's an A&F diva, it's Jeffries.

I got a firsthand look at his perfectionism in action when he invited me along for the final walk-through for the Christmas setup of his stores.

"How does a store look? How does it feel? How does it smell? That's what I'm obsessed with," Jeffries said as we walked quickly toward the Hollister model store surrounded by a handful of his top deputies, including Tom Mendenhall, a senior vice president whom Jeffries recently lured away from Gucci.

Inside the dimly lit Hollister store, which is designed to look like a cozy California beach house (there are surfboards, canoes, comfy chairs to lounge in, magazines to read, and two screens with live shots of Huntington Beach, courtesy of cameras permanently affixed to a pier), Jeffries paused in front of two mannequins and shook his head. "No, no, we're still not there, guys," he shouted over the No Doubt song "Spiderwebs," which blasted throughout the store. He stared at the jeans on the female mannequin. "The jeans are too high. I think she has to be lower."

A guy named Josh got down on his knees and started fidgeting with the jeans, trying to pull them down so they hung to the ground. "And we need to make the leg as skinny as we can," Jeffries said. "Should we clip the back of the leg in the knee?" Two employees scurried off to get clips. "We want it bigger at the top and skinnier at the legs. Yes, that's sexier. Much better. That's *less butch*." (Jeffries isn't a fan of the "butch" look, though when they were all the rage he grudgingly incorporated camouflage army pants into his Hollister line for girls.)

Jeffries then turned his attention to the male mannequin. "OK, how rugged and masculine can we make this guy?" he asked, prompting a couple of his assistants to fidget with the jeans, making them bigger in the leg. "Good, he looks cooler now. He's got more attitude. We love attitude."

There was more mannequin fixing at the A&F store, where a male one decked out in jeans wasn't looking very manly. "We have to fix this guy's package," Jeffries said. "We could stuff him," a girl suggested while a guy fiddled with the crotch, trying to make it poofier. With that fixed, Jeffries turned to a male mannequin in cargo pants. To make sure it looked realistic, he had a very attractive male employee put on a pair of the pants and stand next to the mannequin. "That looks great," he said as the young man did a 360, the pants sagging off his ass. Jeffries looked at the mannequin again. "Are the pants low enough? This guy's got it lower."

"They're right at the edge of falling off," said an assistant.

"OK, that's good," Jeffries said. "Let's get them as low as we can without them falling off. We don't want him looking like an old guy."

*Fuente: Denizet- Lewis (2006)*

**Anexo 4:** *Imágenes de las camisetas de Abercrombie & Fitch con mensajes ofensivos denunciadas por un grupo de chicas de un instituto de Pensilvania*



Fuente: Deleon (2013)



*Anexo 5: Publicación en Facebook de la disculpa emitida por Abercrombie & Fitch el 15 de mayo de 2013*

The image is a screenshot of a Facebook post from the official page of Abercrombie & Fitch. The post is dated May 15 at 6:31pm and has 7,603,800 likes. The text of the post is a public apology from Mike, the CEO, regarding a 2006 interview quote that was taken out of context. The apology states that the brand is committed to diversity and inclusion and is opposed to discrimination. Below the text, there are interaction options: 'Like · Comment · Share' with 1,247 shares, and '3,947 people like this.' A comment box is visible with the text 'Write a comment...'. Below the comment box, a comment from Sorcha Quinn is shown, asking how the quote can be taken out of context. The comment has 3,509 likes and was posted via mobile. At the bottom, it indicates '69 Replies'.

facebook Search for people, places and things

**Abercrombie & Fitch** · 7,603,800 like this  
May 15 at 6:31pm ·

Like

A note from Mike, our CEO:

I want to address some of my comments that have been circulating from a 2006 interview. While I believe this 7 year old, resurrected quote has been taken out of context, I sincerely regret that my choice of words was interpreted in a manner that has caused offense. A&F is an aspirational brand that, like most specialty apparel brands, targets its marketing at a particular segment of customers. However, we care about the broader communities in which we operate and are strongly committed to diversity and inclusion. We hire good people who share these values. We are completely opposed to any discrimination, bullying, derogatory characterizations or other anti-social behavior based on race, gender, body type or other individual characteristics.

Like · Comment · Share 1,247

3,947 people like this.

Write a comment...

**Sorcha Quinn** How can "we don't like fat people working in our stores or wearing our clothes" be taken out of context? Seems pretty clear to me.  
Like · Reply · 3,509 · May 15 at 6:34pm via mobile

69 Replies

Fuente: Cimeniann (2013)

## ***Anexo 6: Comentarios adjuntos a esta publicación***

A screenshot of a social media post showing six comments. Each comment includes a small profile picture, the user's name, the text of the comment, and interaction options like 'Like', 'Reply', and a retweet icon with a count. The comments are from Vicky Ashton, Nichole Kleynen, Emmanuel Fuentes, Alexander Gerarde Souther, Marc Goldberg, and John Madigan, all posted 19 hours ago.

**Vicky Ashton** Funny how you start to apologize once the demand for your clothes as well as profits go down. Whaattt a coinnciideennceee!  
Like · Reply · 🔄 10 · 19 hours ago via mobile

**Nichole Kleynen** Okay. Now that you're in hot water, you apologize? This pathetic and stuck up beyond belief.  
Like · Reply · 🔄 10 · 19 hours ago via mobile

**Emmanuel Fuentes** I'm sorry, A&F, I don't seem to buy your apology.  
Like · Reply · 🔄 10 · 19 hours ago via mobile

**Alexander Gerarde Souther** What was taken out of context? And if that is the case, why don't you sell XL clothing to women? You can't just say one thing when you mean the other.  
Like · Reply · 🔄 10 · 19 hours ago

**Marc Goldberg** Sure took the lawyers long enough to come up with something. Not sure how this was taken out of context exactly...  
Like · Reply · 🔄 10 · 19 hours ago

**John Madigan** Bad press = Apology. Idiot.  
Like · Reply · 🔄 10 · 19 hours ago via mobile

*Fuente: Fairchild (2013)*

## ***Anexo 7: Comunicado de disculpa emitido por Abercrombie & Fitch el 21 de mayo de 2013***

*"We welcomed the opportunity to meet with Cali Linstrom, Benjamin O'Keefe, Darryl Roberts of America the Beautiful Teen Empowerment Series and Lynn Grefe, President & CEO of the National Eating Disorder Association to learn about the work they are doing. We look forward to continuing this dialogue and taking concrete steps to demonstrate our commitment to anti-bullying in addition to our ongoing support of diversity and inclusion.*

*We want to reiterate that we sincerely regret and apologize for any offense caused by comments we have made in the past which are contrary to these values."*

*-A&F Spokesperson*

*Fuente: America the Beautiful Teen Empowerment Series (2013)*

## ***Anexo 8: Notas de prensa de las medidas adoptadas por Abercrombie & Fitch***

### News Release

[View printer-friendly version](#)

[<< Back](#)

#### **Abercrombie & Fitch Increases Support of Anti-Bullying Efforts and Launches College Scholarship Program**

06/11/13

NEW ALBANY, Ohio—(BUSINESS WIRE)—Jun. 11, 2013— Today Abercrombie & Fitch Co. (NYSE: ANF) announced a series of initial steps to broaden its support of anti-bullying organizations and provide college scholarships for high school students who have demonstrably fought against bullying.

"We've listened to the conversations and heard the message and, as a company, look forward to increasing our commitment to anti-bullying efforts," said Mike Jeffries, Chairman and Chief Executive Officer of Abercrombie & Fitch. "We are fully committed to fostering a culture of diversity and inclusion – one in which no young person should ever feel intimidated, especially at school, whether for the clothes they wear, or because someone perceives them as different."

Abercrombie & Fitch will offer college scholarships for outstanding students who academically persevered while experiencing bullying, and those who have led the fight against bullying in their schools and communities. The scholarships will be administered by the National Society of High School Scholars (NSHSS) Foundation, which is based in Atlanta, GA. The NSHSS has members in over 160 countries.

"We are proud to offer college tuition assistance to individuals who have been victims of bullying, yet have found ways to achieve academic success, as well as those who have advanced the anti-bullying cause," said Todd Corley, Abercrombie & Fitch Senior Vice President of Diversity and Inclusion.

These renewable scholarships will be available to high school graduates beginning with the class of 2014. To help select the scholarship recipients, A&F is assembling an advisory committee, which will include 17-year-old activist Cali Linstrom, chosen for her courage and strength in the fight against bullying and Dr. Joel Haber, a renowned expert on anti-bullying and cyber-bullying, who was an advisor to the 2012 documentary film "Bully."

Additionally, with support from Abercrombie & Fitch, Linstrom will lead a series of conferences this fall in high schools across the country that will help educate students on the effects of bullying and how to prevent it.

"I'm proud to partner with Abercrombie & Fitch in launching a nationwide anti-bullying campaign. As a teenager in high school, I witness forms of bullying every day and see how damaging the matter really is. I'm elated to help develop a program with a company dedicated to doing something this progressive. I believe the results of this program will be incredibly empowering to a vast number of young people," said Cali Linstrom.

Concurrently, Dr. Haber will provide ongoing consulting to Abercrombie & Fitch executives to identify issues adversely affecting the lives of young people. The goal is to extend the company's longstanding support of efforts to improve the health and wellness of youths through partnerships with hospitals and nonprofit organizations.

"On behalf of more than 95,000 Abercrombie & Fitch associates around the world, we pledge our best efforts to help end bullying and support groups and individuals, like Cali Linstrom, who are working to accomplish this goal," Jeffries added.

#### **About Abercrombie & Fitch**

Abercrombie & Fitch (NYSE: ANF) brings All-American style to customers around the world through timeless apparel and a youthful lifestyle. Founded in 1892 as Abercrombie Co., the company operates 1,053 stores across four unique lifestyle brands – Abercrombie & Fitch, abercrombie kids, Hollister Co., and Gilly Hicks. Based in New Albany, Ohio, Abercrombie & Fitch operates retail stores across the U.S. and 19 other countries, as well as four distinct e-commerce sites: [www.Abercrombie.com](http://www.Abercrombie.com), [www.abercrombiekids.com](http://www.abercrombiekids.com), [www.HollisterCo.com](http://www.HollisterCo.com) and [www.GillyHicks.com](http://www.GillyHicks.com).

Source: Abercrombie & Fitch Co.

### News Release

[View printer-friendly version](#)

[<< Back](#)

#### **Abercrombie & Fitch Announces Anti-Bullying Initiatives**

10/01/13

#### **A&F Debuts Graphic Tees to Raise Awareness for Bullying Prevention; Student Activist Cali Linstrom to Lead Cross-Country Interactive Conferences; "Glee" Actor Jacob Artist joins Scholarship Advisory Committee**

NEW ALBANY, Ohio, Oct. 1, 2013 /PRNewswire/ – Abercrombie & Fitch Co. (NYSE: ANF) today announced details for its new anti-bullying initiatives in support of National Bullying Prevention Month. Under the guidance of renowned bullying expert Dr. Joel Haber, the company has teamed up with several strategic partners to help further its anti-bullying objectives, including:

- Cali Linstrom, a champion of anti-bullying and current high school senior in Chicago.
- The National Society of High School Scholars (NSHSS) Foundation, a longstanding A&F partner which aims to support education in the form of scholarships targeted to underrepresented minorities
- *No Bully*, a 501(c)(3) nonprofit organization that brings innovative, sustainable solutions to bullying, harassment and violence in schools

October 1<sup>st</sup> kicks off Abercrombie & Fitch's *Are you an Ally? #BeInclusive #EraseExclusion*, a series of interactive conferences led by Cali Linstrom. She will work with peers to discuss the effects of bullying and how to prevent it. Cali's first stop in her 20 school tour across the country will be in New York on October 3<sup>rd</sup>.

"The *Are You an Ally?* tour will provide a safe and supportive forum for teens to share their experiences and help them to embrace diversity, expressions of inclusion and openness to change," said Todd Corley, Senior Vice President, Diversity & Inclusion, Abercrombie & Fitch. "Our diversity programs at A&F are designed to align with our company culture and values and have a history of yielding incredible results. This new conference series will be an exceptional fit with the learning's that have come from our internal initiatives."

Additionally, in partnership with No Bully, Abercrombie & Fitch is introducing a line of graphic tees to raise awareness for bullying prevention. Abercrombie & Fitch will be making a donation to No Bully in connection with this initiative.

As announced in June, Abercrombie & Fitch will also offer college scholarships for outstanding students around the world who academically persevered while experiencing bullying, and those who have led the fight against bullying in their schools and communities. Starting today, October 1<sup>st</sup>, the *National Society of High School Scholars (NSHSS) Foundation* will begin accepting applications on behalf of Abercrombie & Fitch. *Glee* actor and 2013 A&F "Star on the Rise" Jacob Artist will support the scholarship program by joining the advisory committee. Interested applicants can find out more information at [nshssfoundation.org](http://nshssfoundation.org).

Mike Jeffries, CEO, Abercrombie & Fitch, said, "The diversity of our associates and management is a point of pride for our company, and we continue to look for ways to promote education, leadership and inclusion outside the organization. Anti-bullying is now an integral component of our diversity platform, and we're delighted to lend our support to this important and relevant issue."

#### **About Abercrombie & Fitch**

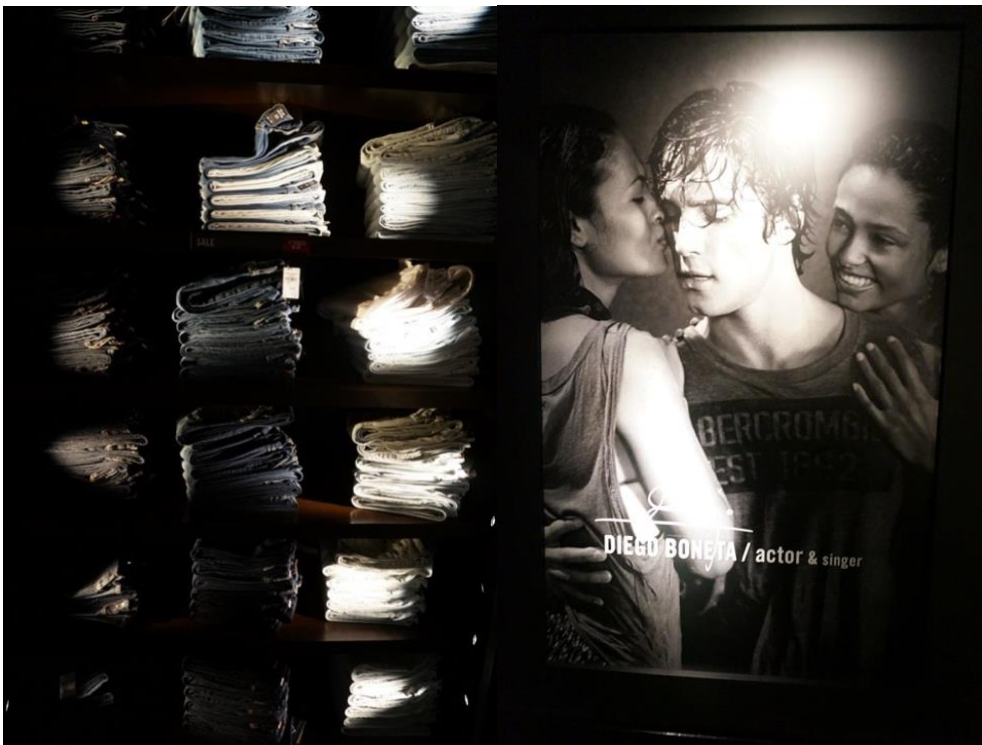
Abercrombie & Fitch (NYSE: ANF) brings All-American style to customers around the world through timeless apparel and a youthful lifestyle. Founded in 1892 as Abercrombie Co., the company operates 1,053 stores across four unique lifestyle brands – Abercrombie & Fitch, abercrombie kids, Hollister Co., and Gilly Hicks. Based in New Albany, Ohio, Abercrombie & Fitch operates retail stores across the U.S. and 19 other countries, as well as four distinct e-commerce sites: [www.Abercrombie.com](http://www.Abercrombie.com), [www.abercrombiekids.com](http://www.abercrombiekids.com), [www.HollisterCo.com](http://www.HollisterCo.com) and [www.GillyHicks.com](http://www.GillyHicks.com).

SOURCE Abercrombie & Fitch Co.

Public\_relations@abercrombie.com, 614.283.6192

***Fuente: Abercrombie & Fitch (11-junio-2013;1-octubre-2013)***

*Anexo 9: Tienda de Abercrombie & Fitch en la Plaza del Marqués de Salamanca  
nº 5, Madrid, España. Julio de 2014*



*Fuente: Quijano (2014)*

*Anexo 10: Tienda de Abercrombie & Fitch en 1614 N. High St., Ohio, Estados Unidos. Agosto de 2018*



*Fuente: Evans (2018)*

*Anexo II: Campañas de inclusión y diversidad Hollister. El Hollister confidence Project*

HOLLISTER CHICOS CHICAS GILLY HICKS JEANS OFERTAS

Presentamos **HOLLISTER confidence project**

Se trata de una iniciativa a nivel mundial, de 365 días al año, dedicada a haceros sentir a ti y a todos los adolescentes, seguros, cómodos y capaces de todo.

A 365 days a year, worldwide initiative

**no dudes de ti mismo.**

No podemos hacerlo solos. Nos hemos asociado con organizaciones y personas que piensan como nosotros dedicadas a la lucha por la confianza en uno mismo y la inclusión de todos los adolescentes del mundo.

¿Te sientes reflejado?

**UTILIZA EL GENERADOR DE COMPROMISOS DE CONFIANZA**

**ME COMPROMETO A:**

Dejar de ser mi mayor obstáculo.  
#HollisterConfidenceProject

**COMPARTE TU COMPROMISO:**

**SUBVENCIONES**

The Hollister Confidence Fund de The Hopewell Fund ("The Hollister Confidence Fund") abre el plazo para la presentación de propuestas para recibir subvenciones para las acciones que aumentan la confianza y mejoran el bienestar y la salud mental de los adolescentes.

**The Hollister Confidence Fund ha pospuesto el plazo de presentación de propuestas y ofrecerá más información en los próximos meses.**

© 2020, HOLLISTER CONFIDENCE PROJECT

**ADOLESCENTE Y BIENESTAR**

**MIRA CÓMO LO CELEBRAMOS**  
en Instagram o Twitter

Fuente: Hollister Co. (2020)

*Anexo 12: Campaña de marketing de la colonia Fierce de Abercrombie & Fitch en 2020*



Abercrombie's new Fierce campaign. Courtesy of Abercrombie

*Fuente: Hanbury (2020)*