

**index•comunicación** | nº 13(1) 2023 | Páginas 295-319  
E-ISSN: 2174-1859 | ISSN: 2444-3239 | Depósito Legal: M-19965-2015  
Recibido el 21\_07\_2022 | Aceptado el 08\_11\_2022 | Publicado el 15\_01\_2023

# EL ACTIVISMO DE MARCA DESDE LA ÓPTICA DEL SECTOR ACADÉMICO, PROFESIONAL Y CONSULTOR

**BRAND ACTIVISM FROM THE ACADEMIC,  
PROFESSIONAL AND CONSULTING PERSPECTIVE**

<https://doi.org/10.33732/ixc/13/01Elacti>

**Susana Asenjo McCabe**

<https://orcid.org/0000-0001-6817-6721>

**Cristina del Pino-Romero**

<https://orcid.org/0000-0002-0217-8457>



**Para citar este trabajo:** Asenjo, S. y Del Pino-Romero, C. (2023). El activismo de marca desde la óptica del sector académico, profesional y consultor. *index.comunicación*, 13(1), 295-319.

<https://doi.org/10.33732/ixc/13/01Elacti>

**Resumen:** El Activismo de Marca es un conjunto de técnicas centradas en los esfuerzos empresariales para promocionar, impedir o dirigir la reforma o el estancamiento social, político, económico y/o ambiental con el deseo de promover o impedir mejoras sociales (Sarkar y Kotler, 2018). En esta investigación, se pretende arrojar luz sobre esta herramienta a través de la óptica de tres sectores: el académico, el profesional y el consultor, con una metodología basada en la técnica de la entrevista en profundidad aplicada a 28 profesionales, y el uso del programa ATLAS.ti. Las conclusiones a las que se han llegado son reveladoras y escalables a la práctica: el activismo de marca es una estrategia largoplacista, transversal y estratégica, con impacto externo e interno, de carácter reactivo (pretende solucionar un problema que ya existe), y dirigido a los consumidores, por cuanto desea posicionar la marca favorablemente ante ellos a partir de su activismo, pero también a la sociedad en general. Una potente herramienta cuyo uso aún tiene un amplio recorrido por delante en nuestro país.

**Palabras clave:** activismo de marca; consumidores; publicidad; *marketing* social; cambio social.

**Abstract:** Brand Activism consists of corporate efforts to promote, prevent, or direct social, political, economic and/or environmental reform or stagnation with the desire to promote or prevent social improvements (Sarkar y Kotler, 2018). This research aims to shed light on this tool from the point of view of three sectors: the academic, the professional and the consultant, with a methodology based on the in-depth interview technique applied to 28 professionals, and the use of the ATLAS.ti program. The conclusions that have been reached are revealing: brand activism is a long-term, transversal and strategic strategy, with external and internal impact of a reactive nature (it aims to solve a problem that already exists) and aimed at consumers—because they want to position the brand favorably before them based on their activism— but also aimed at society in general. A powerful tool whose use still has a long way to go in our country.

**Keywords:** Brand Activism; Consumers; Advertising; Social Marketing; Social Change.

## **1. Introducción**

Abordar la estrategia del Activismo de Marca (en adelante AdM) como objeto de estudio en esta investigación permite contribuir al debate acerca del rol social de la publicidad y de las marcas, profundizando sobre el impacto de la publicidad en el conjunto de la sociedad, en los valores y en el cambio social, así como en la transformación cultural que puede impulsar.

Esta investigación se encuentra encuadrada en la corriente de la Sociología de la Publicidad, que evalúa la influencia de la publicidad en la sociedad y su incidencia en la cultura personal y el contexto cultural y social del consumidor (Codeluppi, 2007). Optar por el AdM como objeto de estudio, permite: (1) relacionar distintas disciplinas — publicidad, *marketing*, empresa, ciencias políticas, sociología—; (2) corroborar los cambios estructurales en la práctica publicitaria y confirmar que el spot televisivo de 30 segundos está plenamente superado al haberse ampliado el concepto tradicional de publicidad; (3) acercarse al nuevo consumidor, verdadero artífice de dichos cambios; (4) profundizar sobre la revolución mediática de índole digital que ha transformado la sociedad en todas sus dimensiones.

### **1.1. Conceptos clave en el AdM: activismo social e ideología de las marcas**

Encuadrados en el marco de la teoría antropomorfa, que aborda la identidad de marca y por qué los consumidores humanizan las marcas y les proporcionan personalidad (Gómez Aguilar, 2010), son muchos los autores que han reflexionado sobre el concepto de personalidad de marca (Aaker, 1997; Aaker y Biel, 1993; Batra *et al.*, 1993; Halliday, 1996; Haygood, 2014; Kapferer, 2012; Pérez González *et al.*, 2014; Upshaw, 1995), en una búsqueda por explicar cómo los consumidores buscan en las marcas atributos propios de las personas.

Con nuestro consumo premiamos a las marcas que nos gustan, que nos caen bien y nos resultan afines (Foncillas, 2020). Los consumidores, además, parecen exigir ahora más que nunca, prueba de que las corporaciones son merecedores de esas asociaciones marca/valores y de que actúan conforme a estos.

Los consumidores, en conclusión, «votan su conciencia a través del consumo», premiando a las marcas de impacto que tiene un «papel activo en el cambio social» (Deloitte, 2016).

Las marcas se posicionan, toman parte en el debate social de forma activa, aspecto este relativamente nuevo, pues hasta hace bien poco no era habitual ver a las marcas hacer declaraciones de principios, pues, tradicionalmente, las empresas han tratado de mantenerse escrupulosamente neutrales en lo concerniente a asuntos sociales (Davis, 2016).

Profundizar en el concepto AdM supone adentrarnos en el activismo social, definido por Briscoe y Gupta (2016) como «instancias en las que individuos o grupos de individuos que no tienen pleno acceso a los canales de influencia institucionalizados emprenden una acción colectiva para remediar un problema social percibido o para promover o contrarrestar cambios en el orden social existente». Estos movimientos están compuestos por personas y por grupos, y emergen, se desarrollan y funcionan en un contexto social particular, tanto espacial como temporal; se dirigen hacia la transformación de la sociedad en sus ideas, valores, creencias, normas y comportamientos (Íñiguez Rueda, 2009).

El activismo social siempre ha ido asociado tradicionalmente a las generaciones más jóvenes, sin embargo, es interesante mencionar que se trata de un movimiento transversal e intergeneracional, y que no hay que menoscabar las aportaciones de generaciones más maduras al incremento del activismo en las últimas décadas.

En suma, en relación al activismo social: nos encontramos en un momento de sorpasso del modelo de *marketing* transaccional por el relacional (Gummesson, Morgan & Hunt, Parvatiyar & Sheth, citados en Córdoba López, 2009), esto es, de consolidación de un nuevo *marketing* basado en las relaciones (Christopher, Grönroos, Gummesson, Kotler, Payne & Ballantyn, Sheth & Parvatiyar, Webster, citados en Córdoba López, 2009) y orientado a identificar y establecer, retener, mantener y desarrollar vínculos con los consumidores (Grönroos, 1994), como prueba evidente del cambio que se ha experimentado en el consumo.

## **1.2. Antecedentes del AdM. *Marketing* social, *marketing* de causa, *Woke washing*, y responsabilidad social corporativa**

Con objeto de encuadrar adecuadamente el término central de esta investigación, se abordan a continuación las teorías relacionadas, conceptos y estrategias similares y antecedentes e información general (Rojas, 2001 citado por Hernández Sampieri, 2014), discerniendo, de una parte, los muchos matices en las posibles prácticas del *marketing* social, y de otra, las particularidades de otras actividades corporativas de vocación social.

El *marketing* social, término acuñado por primera vez por Kotler y Zaltman en 1971 (Kassirer *et al.*, 2019), es un concepto amplio que pone en relación la práctica comercial con el bien social y, que, a la vista de las distintas definiciones aquí seleccionadas, admite diversidad de modalidades y subcategorías. A continuación, incorporamos una recopilación de estas:

**Figura 1: Recopilación de definiciones de Marketing Social**

Autor	Definición
Andreasen (1996, pp. 108-114)	El <i>marketing</i> social es la aplicación de las tecnologías del <i>marketing</i> comercial para el análisis, planificación, ejecución y evaluación de programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de los destinatarios específicos, para mejorar su bienestar personal, así como el de la sociedad.
Kotler y Zaltman (1971, pp. 3-12)	El <i>marketing</i> social es el diseño, implementación y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales, implicando consideraciones de planificación de productos, precio, comunicación, distribución e investigación de <i>marketing</i> .
Fundación Empresa y Sociedad (1999, p. 19)	El <i>marketing</i> social engloba distintas tendencias: el <i>Marketing</i> Ecológico, el <i>Marketing</i> de Comercio Justo y el <i>Marketing</i> con Causa.
Phils <i>et al.</i> (2008)	Aplicación de principios de <i>marketing</i> para dar forma a los mercados de manera más efectiva, eficiente, sostenible y justa en el avance de la asistencia social y el bienestar de las personas.

Fuente: elaboración propia.

A la vista de las definiciones, y siguiendo a Kotler *et al.* (2002), los componentes principales del *marketing* social son que (1) se centra en el cambio de comportamiento que es (2) voluntario, utilizando (3) principios y técnicas de *marketing* para (4) seleccionar e influir en un público objetivo para el (5) beneficio de la sociedad.

Dentro del *marketing* social, encuadramos el *marketing* de causa, que puede ser definido como la estrategia promocional que vincula la campaña de ventas de la compañía directamente con una organización no gubernamental, típicamente incluyendo una oferta del patrocinador para hacer una donación a la causa con la compra de su producto o contratación de su servicio. De acuerdo con Adkins (1999) y Guardia Massó (citado en Galán-Ladero *et al.*, 2013), Jerry Welsh, vicepresidente de American Express, fue quien bautizó el término *Cause-related Marketing* en 1982 como una estrategia para poder financiar la reconstrucción de la Estatua de la Libertad. Ofrecemos a continuación algunas definiciones de esta práctica (como compendiado por Ramos e Silva & Periañez Cañadillas, 2003).

**Figura 2: Recopilación de definiciones de Marketing de Causa**

Autor	Definición
Kotler y Andreasen	Cualquier esfuerzo de una empresa por aumentar sus propias ventas contribuyendo con los objetivos de una o más organizaciones no lucrativas.
Adkins	Una actividad comercial basada en una relación de colaboración entre la empresa, una organización no lucrativa y/o la causa, con el fin de promocionar una imagen, un producto o un servicio, en beneficio mutuo.

Pringle y Thompson	Una herramienta estratégica de <i>marketing</i> y posicionamiento que asocia una empresa o marca a una causa social importante, en beneficio mutuo.
Earle	Consiste en el uso de habilidades publicitarias con el fin de efectuar el cambio social, beneficiando a individuos o a la sociedad en general.
Marconi	La acción en la que una empresa, una organización no lucrativa o una entidad similar, gestionan una imagen, producto, servicio o mensaje para beneficio mutuo.

Fuente: elaboración propia a partir de Ramos e Silva y Perriñez Cañadillas (2003).

Por su parte, el *Woke Washing* consiste en la apropiación del discurso social por parte de las empresas a través de publicidad comercial. La expresión *woke* es un término político que se origina en los Estados Unidos y que se refiere a la conciencia y sensibilidad hacia los problemas relacionados con la justicia social y la justicia racial, y tiene su procedencia en el *slang* de la comunidad negra afroamericana que lo aplicaba a aquellos que se mantenían alerta y conscientes, cuestionando el paradigma dominante y aspirando a algo mejor (Merriam-Webster, 2017).

Frente al *Woke Washing*, han de reivindicarse la práctica del *Woke Advertising* genuino, pasando de las palabras a la acción: «el camino es comprender que los usuarios prefieren marcas con valores y que ya solo creen en ellas por lo que hacen, no por lo que dicen» (Bécares, 2020). El activismo empresarial no es prestar tu voz a una causa, sino «luchar por ella, desangrarte por ella, arriesgando tu reputación y beneficio» (López Escorial, 2019). Dicho de otro modo, y por Julia Goldin, directora global de *marketing* de LEGO, cuando hablamos de marcas con una postura y que ejercen un activismo, «no se trata solo de anuncios interesantes que tienen un punto de vista» (Economist Impact, 2019).

Es el salto del *Storytelling* al *Storydoing*, «creando experiencias en torno a los productos que pongan de manifiesto que la marca practica lo que predica» (Díaz Soloaga, 2017). Ya no basta con “contar” también es necesario “ser”, los usuarios exigen coherencia en sus marcas, «entre lo que se dice y lo que se hace» (Benavides Delgado *et al.*, 2019). Luque de Marcos y Baraybar Fernández (2018), nos hablan del *Storydoing* como nueva tendencia en la construcción de marca.

Por último, en este repaso por los antecedentes del AdM en sus conceptos más correlativos, mencionamos la llamada Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que es considerada junto al *Marketing Social* como uno de los primeros pasos en el terreno de la acción social corporativa (Pintado Blanco *et al.*, 2020). Se trata de un concepto transversal y de carácter pluridimensional, que afecta a la gestión corporativa y la cultura empresarial en general, y que implica un compromiso de la alta dirección (Observatorio de RSC, 2014), e impregna las decisiones adoptadas en todas y cualquiera de sus distintos ámbitos y áreas de

trabajo, como políticas de empleados, gestión medioambiental, relaciones con los clientes, procesos de producción, acción social, etc.

Finalmente, Almeida García (2021) señala como la promoción de causas, el *marketing* de causa y el *marketing* social corporativo vendrían impulsadas por el *marketing* y la RSC, filantropía y voluntariado corporativo por la empresa, mientras que el AdM vendría impulsado por la sociedad.

### **1.3. Objetivos, pregunta general de la investigación y preguntas específicas**

El objetivo general de esta investigación es demostrar que el AdM es tendencia actual en alza en el campo del *marketing*, y una de las estrategias del futuro inmediato. Las marcas están transitando hacia un *marketing* social de acción y un activismo político y social corporativo, pasando de un mero discurso pro-social a la acción real y tangible que genera impacto positivo en la vida de los individuos y las comunidades.

El objetivo específico es conocer en qué medida el compromiso social de las marcas, y más específicamente, la práctica del AdM, puede ser determinante para explicar, entre otras, decisiones de compra.

Si uno de los mayores objetivos del *marketing* es conectar a las marcas con sus consumidores, esta investigación ayudará a entender y explicar la creciente puesta en práctica de esta estrategia publicitaria por parte de unos anunciantes, determinados siempre a sintonizar con las tendencias que se dan en los públicos, al revelarnos sus actitudes, comportamientos, posturas o compromisos con relación a asuntos sociales.

La pregunta general de investigación de la que se parte es: ¿por qué ha surgido la estrategia de AdM y por qué está en auge en la actualidad? Se trata de explicar el surgimiento del AdM, es decir, identificar y analizar las causas que justifican su aparición y están detrás de su auge. Para este particular, (2) en la expansión de los movimientos sociales y el activismo y su especial resurgimiento en lo que llevamos de siglo bajo un modelo de ciberactivismo, como base para entender por qué las empresas han asumido que no pueden quedarse fuera de esta tendencia, y (3) en la generalización del concepto de *purpose* (propósito, sentido) en la cultura corporativa actual.

Las preguntas específicas de investigación que este estudio aborda son las que siguen:

P1: ¿Qué es el AdM?

P2: ¿Cuál es la estructura y cuáles son las características y elementos de la estrategia de AdM?

P3: ¿Por qué ha surgido la estrategia de AdM y por qué está en auge en la actualidad?

P4: ¿Llegará la estrategia de AdM a España y será adoptada de manera general por los anunciantes en nuestro país?

## 2. Metodología

Para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas, se ha recurrido a la técnica de entrevista en profundidad, la cual permite explorar los razonamientos y aprovechar el conocimiento de los entrevistados que, en este estudio, han sido agrupados bajo tres perfiles: el *académico*, el *profesional* y el *consultor*. El perfil *profesional* se divide a su vez en dos categorías; los profesionales de la industria publicitaria que trabajan para el anunciante y los profesionales de la industria publicitaria que trabajan para la agencia. Dentro del perfil *consultores*, ubicamos profesionales que trabajan para consultoría, colegios profesionales o instituciones gremiales. Por la naturaleza de los entrevistados, estos pueden calificarse como atentos observadores y practicantes de las innovaciones y las tendencias de la disciplina.

La entrevista como técnica de investigación nos permite alcanzar hallazgos de gran valor cualitativo y sustanciar las premisas teóricas de la investigación. Las aportaciones subjetivas de los entrevistados a la hora de profundizar en el objeto de estudio al que nos acercamos desde una mirada exploratoria son especialmente útiles y valiosas para terminar de dotar de contenido los constructos a partir de los cuales se han armado las preguntas de investigación. Por otro lado, la entrevista es una de las técnicas más flexibles cuando se trata de obtener información, así como una de las que permite obtener mayor riqueza y detalle en los insumos alcanzados; «es el medio más flexible para obtener información debido a que la situación cara a cara se presta a sí misma para cuestionar con mayor profundidad y detalle» (Wimmer & Dominick, 2011: 207).

Estamos, pues, ante una muestra de expertos — frecuente en estudios cualitativos y exploratorios para generar un cuerpo teórico más preciso—, diversa y variada, pues la pretensión ha sido mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno a estudio (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

La pretensión a la hora de seleccionar estos informantes ha sido la de cubrir todos los ángulos posibles en relación con la disciplina publicitaria, en algunos casos más teórica y de investigación y, en otros, más práctica y vinculada al ejercicio profesional. Dentro de cada categoría, a su vez, se ha buscado tener una representación variada de distintos tipos de agencias y anunciantes, tanto por actividad y recorrido como por la envergadura de su negocio. Dentro de la selección de anunciantes, se han buscado representantes de



marcas que han puesto en práctica una campaña de AdM. A saber: Ikea con “Todos merecemos un verdadero hogar”, Dove con la campaña por la Belleza Real, Ben & Jerry’s como marca activista nativa, Trapa “¿Una foto irrepetible?” y DKV con “Activistas de la salud”.

**Figura 3: Relación de informantes clave en la aplicación de la técnica de entrevistas en profundidad**

Anunciante	Agencia	Académico	Consultoría
Amador, Ángel (Trapa)	Antón, Rafa (China)	Alvarado López, Marí Cruz (UVA)	de los Ángeles, Juan (CE4)
Andrés Bach, Sandra (Dove)	Batalla, José María (La Casa de Carlota)	Castelló Martínez, Araceli (UA)	Francisco, Judith (CdC)
Arjiz, Carlos (Adolfo Domínguez)	Cicini, Daniele (&Roses)	López Aza, Carlota (UCM)	Pino, Iván (LLyC)
García Lamigueiro, Miguel (DKV)	Conde, Paco (Activista)	Manfredi Sánchez, Juan Luis (UCLM)	Romá, Rosa (CMCCatalunya)
Jiménez, Rafael (Ikea Ibérica)	Lobera, Jaime (Apple Tree)	Méndiz Noguero, Alfonso (UIC)	Villafañe, Justo (Villafañe & socios)
Justribó, Miguel (Ex-Telepizza)	Moro, Mónica (Ex McCann)	Pérez-Latre, Francisco (UNAV)	
Negra, Isabel (Damm)	Puebla, Chacho (Felicidad)		
Puigdollers, Elisabet (Ben & Jerry’s)	Revuelta, Jesús (Free Lance)		

Fuente: elaboración propia.

Las 27 entrevistas fueron realizadas en formato virtual, pues las circunstancias sanitarias del momento así lo aconsejaban, a través de distintas plataformas de videollamada (Zoom, Google Meet o Teams), han tenido una duración media de 45 minutos y se llevaron a cabo entre el 9 de diciembre de 2020 y el 6 de julio de 2021. Al término de cada entrevista se realizaba la pequeña autoevaluación que propone Creswell (2012). Igualmente, tras la finalización de todas las entrevistas, se ha seguido la propuesta metodológica de Análisis Temático del contenido cualitativo de Braun y Clarke (2006), y su guía de análisis en seis fases, si bien, y como los propios autores indican, no se ha tratado de un proceso lineal sino «recursivo, donde (el investigador) se mueve hacia adelante y hacia atrás según sea necesario, a lo largo de las fases». Se han seguido los criterios de credibilidad, transferibilidad y dependencia que Valles (1997) considera que deben presidir una investigación cualitativa precisa.

Así mismo, se ha llevado a cabo un uso riguroso de los recursos técnicos (duración e intensidad de las conversaciones, documentación escrita de apoyo, grabación y transcripción literal de las entrevistas), siguiendo los consejos de Coleman y Unrau recogidos por Hernández Sampieri *et al.* (2014) y las recomendaciones de Rojas de Escalona (2010).

La transferibilidad (aplicabilidad de resultados), esto es, la posibilidad de que el estudio ofrezca una idea en general del problema estudiado y de poder aplicar ciertas soluciones en otro ambiente (Hernández Sampieri *et al.*, 2010: 478), se ha conseguido, principalmente, realizando la mejor selección posible de sujetos analizados en cuanto a representativos de su universo.

La dependencia —que Franklin y Ballau (2005) definen como el grado en que diferentes investigadores que recolecten datos similares en el campo y efectúen los mismos análisis, generen resultados equivalentes— se ha procurado a partir de la transparencia en todo el proceso investigador. En consecuencia, puede facilitarse documentación para testimoniar y avalar el rigor del trabajo llevado a cabo (memos, guías y esquemas de trabajo, guion de entrevistas, etc.) permitiendo a otro investigador abordar el mismo estudio transitando por un camino científico cuyo diseño e itinerario estarían a su disposición.

### 3. Resultados

Los resultados de la investigación van a ser ofrecidos de acuerdo con las preguntas de investigación planteadas.

#### 3.1. Resultados en relación con la P.1: ¿Qué es el AdM?

Las marcas activistas son marcas con conciencia y responsabilidad social (Batalla, Romá, Conde, Revuelta<sup>1</sup>), que entienden que para ser más relevantes en la vida de la gente (Moro, Cicini) han de tomar posición y parte sobre un conjunto de preocupaciones y de asuntos de interés para sus públicos o *stakeholders* (Lamigueiro, Romá, Méndiz, Lobera, Conde, Moro). Las marcas activistas han de exponer su punto de vista (Moro, Puebla), defender y promover una visión (Antón, Batalla, Revuelta, de los Ángeles) e intervenir y actuar con arreglo a ésta. Para ser activistas, las marcas deben involucrarse (defendiendo, contribuyendo, peleando) en un tema o preocupación social real, mediante hechos y acciones tangibles (Conde, Jiménez, Lobera, Moro, Cicini, de los Ángeles, Castelló), para provocar un cambio positivo en la

---

<sup>1</sup> Los resultados obtenidos de las entrevistas serán acreditados incorporando entre paréntesis los apellidos de los informantes de los que proceden dichas reflexiones.

sociedad (Revuelta, Pino, Conde, Francisco), ofrecer una solución a un problema social (Batalla) o inspirar una conversación (Cicini, Conde, Antón).

El AdM pasa, pues, en opinión de todos los entrevistados, por apoyar y defender un asunto social en debate y, junto a la promoción de algún bien social, pasar a la acción y articular algún gesto que transforme el *storytelling* en *storydoing* (Moro). Las marcas activistas, de verdad, tienen, «que llevar algo dentro, ese compromiso fehaciente» (Villafañe), pues coinciden los entrevistados en señalar que un activismo puramente publicitario, sin sustento en hechos y acciones, no es AdM, al adolecer de uno de sus elementos clave, el *storydoing*.

En lo relativo a los temas o asuntos en torno a los cuales las marcas pueden ejercer su activismo, hay más disparidad de planteamientos. Así, para algunos entrevistados, la causa a defender tiene que estar alineada o tener relación con la propia actividad de la empresa (Antón, Conde, Méndiz, López Aza) —«solamente donde tú eres parte del problema vas a poder actuar para ser parte de la solución» (Justribó)— o con sus principios, su cultura y valores, y con su propósito como empresa (a juicio del 37 % de los entrevistados), avalada y coherente con su recorrido para poder intervenir desde una cierta autoridad moral y con legitimidad y credibilidad (Méndiz, Castelló, Justribó). Para Pino, lo prioritario es que la misión conecte con una demanda social «en el contexto en el que viven tus grupos de interés, tus clientes en concreto u otros actores», dentro de un territorio relevante para el consumidor (Jiménez), mientras que Antón apunta que el tema o causa social elegido por la marca para centrar su activismo emanará al cuestionar una praxis aceptada o hegemónica, planteando una posición de lucha y enfrentamiento ante dicha dinámica.

La mayoría de entrevistados coinciden en señalar que el activismo es una forma de comportamiento (Moro) y un compromiso (Conde, Lobera) que ha de ser estratégico y largoplacista (Conde, Lobera), no táctico y puntual. Hay consenso en apuntar que el AdM es estrategia corporativa (López Aza, Batalla) pues parte de la empresa, es la compañía que cree en esto, y está habitualmente incorporado en su *core*, afectando e implicando a todas las áreas (López Aza, Francisco), con un liderazgo claro desde arriba (Conde, Antón, Revuelta, Pino) hacia abajo en toda la organización (Lobera); «cuando forma parte lo más arriba posible de la cadena de mando de una compañía, más fuerte y más bonito es, porque ahí va a ser muy orgánico, muy natural» (Revuelta). En el AdM, «el primer activista tiene que ser el empleado y tiene que estar involucrado el Consejo de Administración y el equipo directivo al máximo nivel» (Pino). Que el activismo que la marca

decide abanderar tiene imbricación en la compañía se pone de relieve también por su capacidad de involucrar a los propios empleados en el proyecto y actuar de catalizador de talento y motivación y palanca generadora de mayores vínculos entre/con los trabajadores (como señalan el 33 % de los informantes). Apuntan algunos entrevistados, incluso, a la idea de que, en un futuro próximo, de hecho, se incorporará al organigrama de las empresas un departamento o figura responsable del AdM, con entidad propia, dedicado a la acción social (López Aza, Méndiz) en la manera en la que ya forma parte de las estructuras de algunos anunciantes activistas nativos, como Ben & Jerry's (Puigdollers).

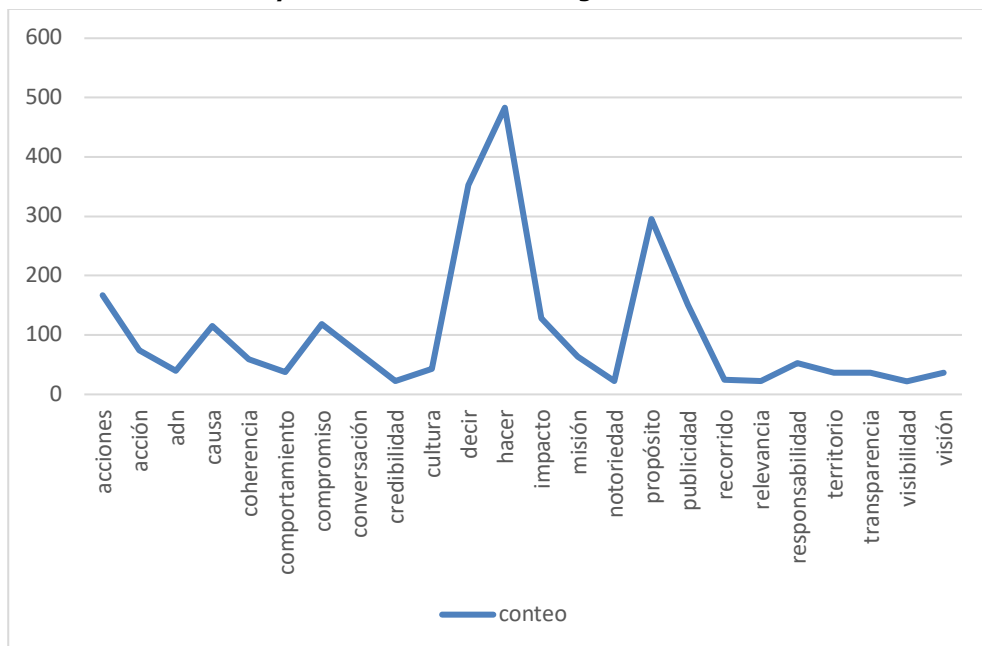
Las reflexiones realizadas acerca de la naturaleza de AdM nos permiten responder a las preguntas específicas planteadas al inicio de la investigación y afirmar que: el AdM es activismo, busca cambio social positivo, conecta con el propósito de marca y requiere definir una misión (asunto o causa social) relevante y en debate en la sociedad del momento.

A la hora de definir y encuadrar la estrategia de AdM, también se preguntó a los entrevistados acerca de su relación con otras estrategias y prácticas corporativas del ámbito de lo social como la RSC o el *marketing* de causa, y si, en su opinión, estábamos ante una nueva disciplina o una evolución sobre estas otras prácticas con las que comparte elementos comunes, pero de las que difiere sensiblemente.

### **3.2. Resultados en relación con la P.2: ¿cuál es la estructura y cuáles son las características y elementos de la estrategia de AdM?**

En relación con esta pregunta de investigación, los términos más recurrentes en las conversaciones mantenidas con los informantes, según un análisis de palabras aplicado a las entrevistas, son Hacer (249), Propósito (158), Decir (107), Cambio (77), Impacto (57), Acciones/Acción (32+24), Publicidad (48), Compromiso (47), Causa (38), Conversación (34), Conectar (28), Coherencia (21) y Territorio (18).

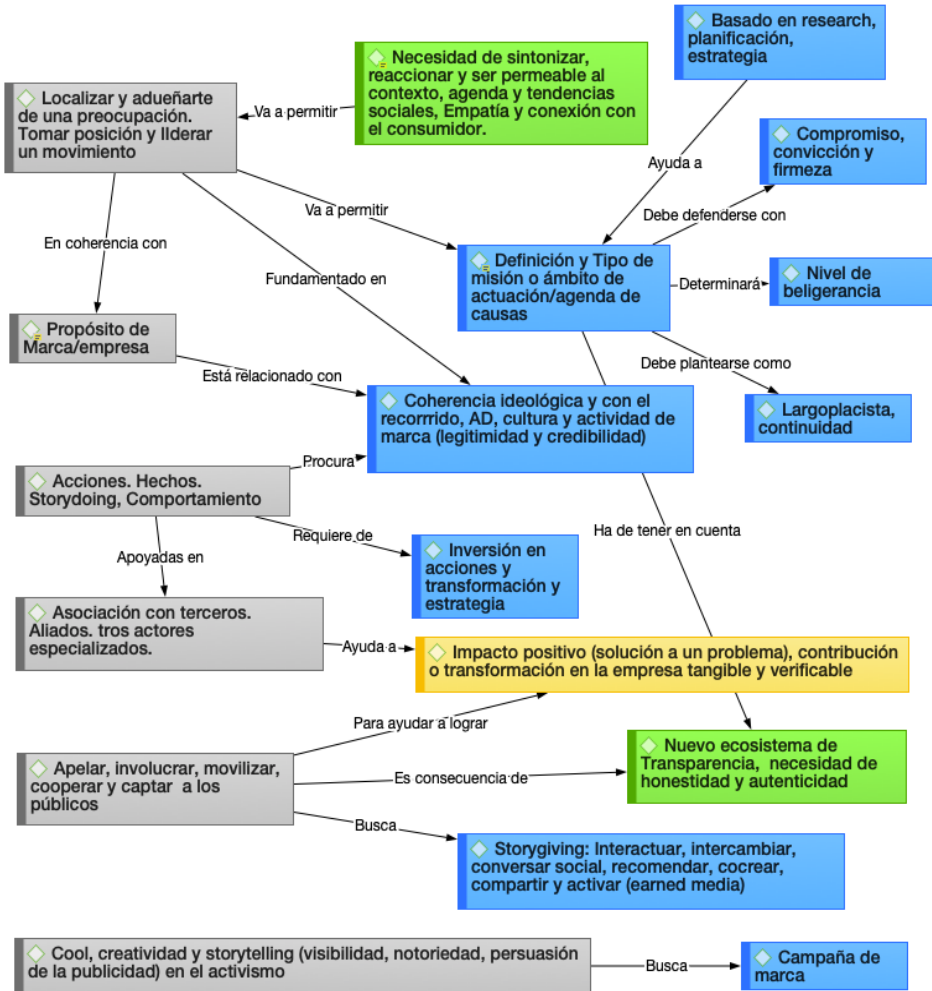
**Figura 4: Gráfico del análisis de palabras de las entrevistas en relación con la P2: ¿Cuál es la estructura y cuáles son las características y elementos de la estrategia de AdM?**



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del análisis de palabras realizado por el programa ATLAS.ti a todas las entrevistas, descargados el 24 de marzo de 2022.

Una ordenación de estas nos ofrece una primera aproximación de lo que ha de ser una acción de AdM, sus pasos y elementos básicos. En coherencia con la prevalencia de estas ideas, preguntados los entrevistados acerca de la estructura, características, elementos de ADM y las cualidades que ha de tener el anunciante para afrontar una campaña de esta naturaleza, hemos ido vertebrando sus reflexiones alrededor de seis ejes, tal como reveló la red en códigos en ATLAS. ti.

**Figura 5: Red de códigos relativos a la P2: ¿Cuál es la estructura y cuáles son las características y elementos de la estrategia de AdM?**



Fuente: ATLAS.ti dentro del proyecto Index. 12 de abril de 2022.

Estos seis elementos o pasos básicos que se revelan imprescindibles en cualquier acción de AdM, a juicio de los entrevistados son: (1) localizar y adueñarse de una preocupación social para tomar posición y liderar un movimiento; (2) alinearse con el propósito corporativo; (3) implementar acciones (respaldar la causa a partir de hechos, con *storydoing* o el propio comportamiento corporativo); (4) asociarse con terceros, aliados, actores especializados en el

territorio del activismo elegido; (5) apelar, involucrar, movilizar, cooperar y captar a los públicos; (6) implementar acciones de *storytelling* y publicidad que den visibilidad, creatividad, notoriedad y persuasión al activismo.

### 3.3. Resultados en relación con la P.3: ¿por qué ha surgido la estrategia de AdM y por qué está en auge en la actualidad?

En lo relativo a las causas que han propiciado la aparición y auge de esta práctica, las reflexiones de los entrevistados se han etiquetado en 18 variables.

**Figura 6: Gráfico de variables en relación con la P3: ¿Por qué ha surgido la estrategia de AdM y por qué está en auge en la actualidad?**

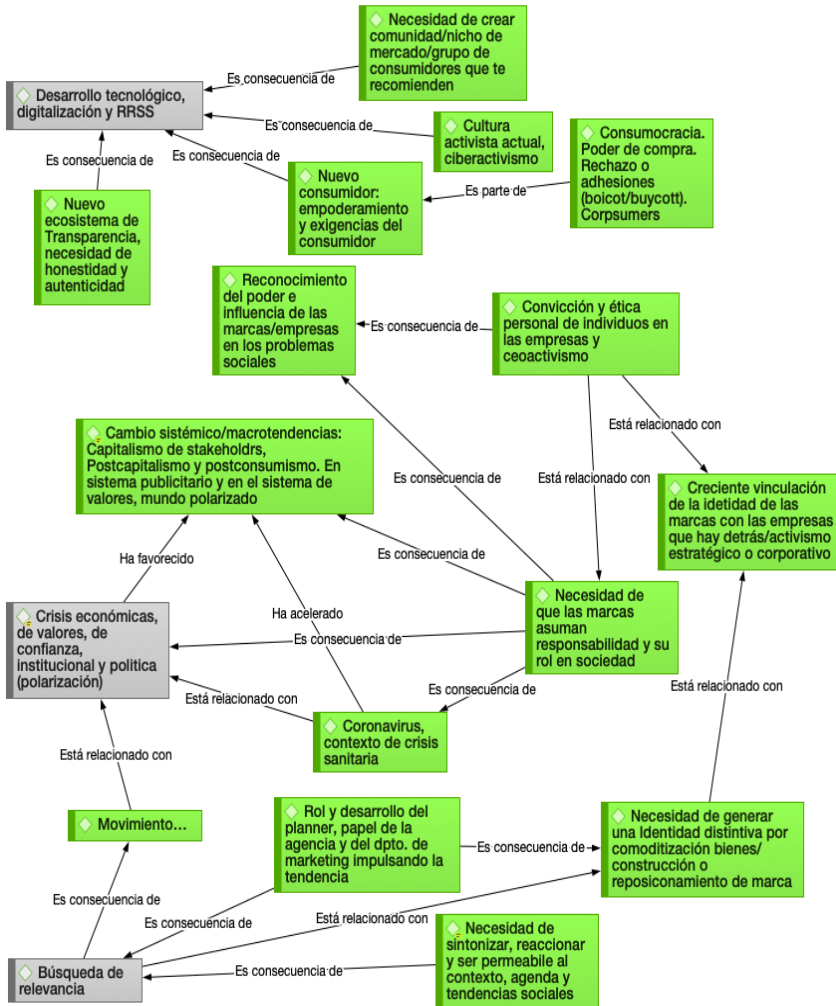


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de ATLAS.ti. dentro del proyecto Index, descargados el 20 de julio de 2022.

Al realizar una red de códigos y establecer relaciones entre las distintas variables, observamos que estas acaban agrupándose alrededor de 3 grandes ejes, a saber: (i) las sucesivas crisis (económicas; de valores y confianza; institucional y política; y sanitaria) y la consecuente macrotendencia hacia el post-consumismo y postcapitalismo; (ii) la búsqueda de nuevas formas de relevancia

por parte de las marcas en su afán por sintonizar con los consumidores y resultar distintivas; (iii) el contexto digital (nuevas tecnologías y medios) y el subsiguiente empoderamiento del nuevo consumidor y la imposición de un nuevo ecosistema de relaciones.

**Figura 7: Red de códigos relativos a la P3: ¿Por qué ha surgido la estrategia de AdM y por qué está en auge en la actualidad?**



Fuente: ATLAS.ti dentro del proyecto Index. 7 de abril de 2022.



### **3.4. Resultados en relación con la P.4: ¿llegará la estrategia de AdM a España y será adoptada de manera general por los anunciantes en nuestro país?**

Coinciden todos los informantes en señalar cómo el AdM es todavía una estrategia tímidamente practicada por los anunciantes españoles y emergente en nuestro territorio, que irá gradualmente incorporándose a las agendas y planes de empresas y agencias hasta generalizarse.

El hecho de que en España el fenómeno no haya sido incorporado plenamente todavía, puede deberse, tal como apunta Pérez-Latre, a que aquí «nos cuesta más movilizarnos por causas en general y tenemos una sociedad civil menos dinámica (...) más pasiva que las sociedades anglosajonas». En la misma línea, Lobera, López Aza, Batalla, Manfredi y Romá achacan esta reticencia a nuestra cultura, carácter, valores e historia, además de a las particularidades del tejido empresarial (con muchas marcas familiares). Lobera apunta que en España hay cierta aversión y pudor a significarse en temas ideológicos y, ciertamente, no hay costumbre, como, por ejemplo, en Estados Unidos, de que tanto ciudadanos como empresas manifiesten públicamente su posición política (López Aza). Sumado a esto, el difícil contexto económico actual puede explicar la reticencia de los anunciantes españoles a sumarse masivamente a la tendencia y hace que tal vez esta estrategia tarde en afianzarse, ya que, tal como continúa reflexionando Pérez-Latre, estamos en un momento difícil para las marcas españolas. La crisis derivada de la pandemia ha tenido un impacto directo en la industria y la inversión publicitaria, por lo que no parece el mejor momento para arriesgar y probar nuevas estrategias de *marketing*. Conde alega otra razón al señalar que, a su juicio, uno de los promotores de esta tendencia en Estados Unidos, la extrema polarización, no se produce en España.

Los informantes procedentes de las marcas añaden otra razón poderosa, pues en la experiencia de sus campañas de AdM, el balance no les permite afirmar con rotundidad que haya un ROI y un incremento de ventas o beneficios directo vinculado exclusivamente a dichas campañas, si bien es cierto que todas ellas fueron difundidas inmediatamente antes del inicio de la pandemia por lo que el balance de resultados queda distorsionado por una situación excepcional que afectó también y con dureza al consumo.

En todo caso, este puede ser otro motivo para explicar también el recelo de algunos anunciantes para embarcarse en campañas cuyo beneficio en términos de imagen y posicionamiento parece demostrado, pero cuyo resultado en incremento de ventas no está todavía claro. «Esto», nos comenta Jiménez, «tiene que compensar, entonces tienes que demostrar que esto tiene una repercusión en ventas». Cicini lo confirma: el AdM requiere tiempo y requiere esfuerzo a nivel económico, porque «no hay un retorno directo sobre el negocio».

Tal como se expuso anteriormente, AdM implica inversión, «tiene un coste en la producción que lo va a pagar ¿el accionista o el consumidor?» (Manfredi) e implica, además, tomar en ocasiones posturas controvertidas que pueden alienar a parte de la audiencia, «gente que de repente se desalinee porque no le gusta lo que estás diciendo» (López Aza), por lo que solo funciona «para empresas que están dispuestas a poner sus ventas en riesgo» (Puigdollers). Moro reflexiona sobre esta cuestión cuando comenta que «si queremos realmente estar en este discurso y que la publicidad sea considerada como algo más, tengo que ayudar a entender que cuando las marcas hacen estos gestos van a encontrar un resultado positivo también en su P&L (Pérdidas y ganancias)». Lobera se adhiere a este pensamiento al considerar que las marcas acabarán asumiendo una actitud activista cuando se demuestre que «los que lo hacen bien son más competitivos, crecen más y ganan más dinero, y a los que no lo hacen, les irá mal», y Revuelta es más contundente y afirma que todas las marcas acabarán siendo activistas cuando dicho activismo resulte rentable: «todos los problemas sociales y ambientales se solucionarán cuando haya una marca o una compañía que gane dinero con ello; el día que sea rentable para un negocio ya no habrá crisis climática».

Sin embargo, y a pesar de estas reticencias, los entrevistados sí predicen en su totalidad que el AdM llegará a España definitivamente en el medio plazo, pues «la tendencia social es clara porque se da en los públicos, y cuando vemos que los públicos empiezan a ver las cosas así, las marcas enseguida van a seguirlos» (Pérez-Latre). Así, aunque esta práctica es de origen anglosajón, donde esta faceta politizada de las marcas está más afianzada y desarrollada, en última instancia se extenderá de manera única al resto de las regiones (Manfredi), pues, «de Estados Unidos al mundo, ya sabes qué en publicidad es muy frecuente que lo que adelantan las marcas [americanas] nos llega aquí de una manera u otra» (Pérez-Latre). De los Ángeles, López Aza o Méndiz, entre otros muchos, están convencidos de ello, al igual que Batalla y Manfredi, que entienden que la globalización y la digitalización lo harán inevitable, pues, apunta Romá, se está dando un movimiento supranacional «en relación con las ODS y todo lo que supone ir avanzando para buscar un planeta más sostenible, que va a llevar a que aquellos que no están todavía en esta onda, pues, también, poco a poco vayan entrando». Francisco añade que, en cuestiones sociales, además, España es un país «super avanzado y, por ejemplo, en temas LGTBI, ha sido absoluto pionero mundial». Lobera, sin embargo, y, aunque está convencido de que el AdM acabará llegando a nuestro país, es más pesimista acerca de la velocidad respecto de su adopción pues, considerando el papel muchas veces clave en el impulso del AdM que tienen los CEOs, es de la opinión de que en España los

directivos son muy conservadores y «de seguir en el modelo de permanecer de perfil, en un segundo plano, de no arriesgarse, de ir a lo que va estrictamente ligado con el negocio». Manfredi y López Aza suscriben esta reflexión, si bien esta última confía en que «poco a poco cambiarán las cosas, ya hay gente relevante en diferentes áreas que empieza a decir lo que piensa. Cuando tengamos deportistas, políticos, CEOs, diciendo las cosas más claras, eso ayudará a que las marcas puedan hacer estrategias de activismo».

En definitiva, y como confirma de los Ángeles, «todas las marcas tienen que plantearse serlo [activistas] a su escala, porque, es una forma de estar en el mundo», y porque, a juicio de Revuelta, «las que no lo hagan serán irrelevantes». El anunciante «que solo adopte una parte del cambio, estará muerto a medio plazo» (Lamigueiro) pues estamos ante un cambio de mentalidad colectiva y en un punto de no retorno en relación con la ética de las compañías (Antón), y ante un nuevo paradigma social y de mercado («una nueva narrativa de sociedad que se está construyendo») al que las marcas habrán de ir derrotando (Puebla).

A la vista de que se trata de una tendencia clara que se da en los públicos, y sobre todo en el público joven — «nuevas generaciones vienen con ese chip puesto todavía más potente» (Pino) y están imponiendo «la necesidad imperante de ir tomando posición (...)—, llegará un momento donde será muy difícil vivir al margen de adoptar una postura en ciertas cosas» (Romá), pues esta práctica es, en definitiva, «la nueva publicidad» que viene (Amador).

#### 4. Conclusiones

A partir del presente estudio y con relación al lugar que el AdM ocupa en el organigrama empresarial, podemos concluir que se trata de una estrategia transversal vinculada con el *core* corporativo, más allá de la marca, si bien suele emanar del departamento de *marketing* y comunicación por su clara vertiente comunicativa y de gestión de marca, pero que no se entiende sin el impulso del conjunto de la empresa. El AdM requiere del compromiso del equipo directivo y del resto de departamentos, pues se ven impactados por la implementación de esta estrategia al generar y exigir a menudo la transformación de muchos de los procesos internos, que requiere siempre, y, en cualquier caso, una coherencia con el conjunto de políticas empresariales. A su vez, el AdM se ve inspirado e impulsado por el propósito corporativo, y debe estar alineado con las políticas de RSC.

Como resultado de la metodología aplicada, consideramos que el posicionamiento sociopolítico de las empresas seguirá en aumento, y parece ya una cuestión ineludible: ante los grandes temas, las empresas han de manifestar su sentir y compartir su punto de vista. A través de este estudio se ha querido

profundizar en la realidad de la significación de un posicionamiento que ha pasado de ser inexistente a ser una baza de acercamiento al consumidor. La conclusión es que las empresas practican ahora una abogacía pública acerca de las cuestiones sociopolíticas que afectan a su naturaleza y a sus grupos de interés, y que importan a sus consumidores y a la sociedad en general, pues la imparcialidad ya no vende. A la luz de las reflexiones, opiniones, y del propio posicionamiento de los entrevistados, una de las principales conclusiones de este estudio se basa en una idea central: cómo el mercado está pidiendo a las marcas tomar partido.

En qué medida la empresa vincule el AdM a la marca (o marcas), de manera que dicho posicionamiento forme parte de su personalidad y de sus acciones de comunicación, es algo que dependerá en gran parte del asunto en particular, el público y el tipo de producto/marca, si bien, existe un consenso general entre los entrevistados en señalar que la vinculación de la identidad de marca con aspectos sociopolíticos y la participación de las compañías en los debates públicos seguirá creciendo. Esta realidad es el producto de una evolución en la relación marcas/consumidores, que ha pivotado desde una aversión al posicionamiento político social, a la creciente convicción de la necesidad de posicionarse. La conciencia que las empresas han tomado sobre su rol como empresas ciudadanas en una sociedad que enfrenta cada vez más desafíos, está estrechamente vinculado a la aparición y auge del AdM.

Otra de las principales conclusiones para explicar el AdM es que el actual contexto social, económico y político, incluso tecnológico, ha estimulado su aparición. De una parte, el contexto de inestabilidad, la creciente polarización de las opiniones en la sociedad, y la irrevocable globalización, junto a los acontecimientos políticos en lo que llevamos de siglo XXI (pandemia, crisis económicas, guerra) están llevando a las empresas a entender que ya no es posible mantenerse en la neutralidad. La triple crisis derivada de la pandemia, la sanitaria, la económica y la social, ha propulsado la cara más comprometida de las empresas, profundizando «en su solidaridad corporativa con sus colaboradores, proveedores y clientes» (Manfredi Sánchez & Solanilla, 2020).

Por otra parte, la digitalización, la transparencia y la hiperconectividad, lo han transformado todo, por lo que las marcas han visto la necesidad de repensar sus estrategias comunicativas para llegar con mayor eficacia a un consumidor saturado y empoderado, y un ciudadano cada vez más activista, intransigente e informado. Ciertamente, los medios digitales, y las RRSS particularmente, han propiciado la emergencia de un nuevo consumidor y de un nuevo ecosistema de relaciones y de comunicación. Estas nuevas relaciones horizontales y de conocimiento compartido han favorecido el auge de los

activismos sociales y la transferencia de los debates públicos, en relación con los asuntos sociales relevantes en cada momento, al espacio virtual, y han propiciado el hecho cierto de que la política se hace, cada vez más, fuera de los cauces tradicionales.

A su vez, se ha impuesto una cultura de la transparencia como consecuencia del empoderamiento del consumidor y su mayor acceso a la información y la posibilidad que ahora tiene de alzar la voz. En este contexto, las marcas han visto la oportunidad de erigirse en adalides de algún movimiento y en líderes por la defensa de alguna causa social en debate, con el fin de sintonizar con las preocupaciones de los consumidores. En consecuencia, las marcas están, de manera creciente, poniendo en práctica el AdM en una era a caballo entre el *Marketing 3.0*, que incita a conectar con los valores del nuevo consumidor, y el *Marketing 4.0*, que considera los canales digitales como elementales en la relación con este, y donde las RRSS pueden ayudar a hibridar ambos objetivos.

Otra conclusión relevante de este estudio reside en que practicar el AdM comporta también ciertos riesgos que no pueden obviarse y que han aflorado a lo largo de la investigación. A saber: *woke washing*, posible desafección de parte de la audiencia, inevitables incoherencias en el comportamiento de la marca que pueden comprometer su credibilidad, volatilidad de la sensibilidad social o la sobrerrepresentación, instrumentalización o banalización de las causas sociales.

Otro posible riesgo es la asunción de elevados costes sin garantías de un ROI. Así, una reflexión relevante que se desprende de la opinión de los informantes entrevistados sugiere que la nueva mentalidad de los consumidores, conscientes del impacto de sus decisiones de compra en el bienestar del planeta, no se traduce en un comportamiento de consumo evidente. Precio y calidad siguen siendo los principales criterios de compra, de manera que pensamiento y comportamiento del consumidor no van alineados. Los valores de los consumidores están en sintonía con el espíritu del AdM y aprecian y reconocen los esfuerzos de las marcas en mejorar las condiciones sociales, pero dicha ideología no se traduce en un comportamiento de compra responsable.

Quedó evidenciado en nuestras conversaciones con los expertos, que, en cualquier caso, aquellas marcas que no mantengan un punto de vista considerado éticamente aceptable, serán castigadas. Si tener y visibilizar una posición en torno a cuestiones sociales a debate tal vez no reporte un aumento de ventas, lo contrario si puede derivar en un castigo por parte de los mercados.

Frente a esto, esta investigación apunta que, aunque el AdM debe practicarse, sin duda, con prudencia, seguridad y coherencia, la ausencia de voz en el debate público, la inacción ante los problemas, o el silencio frente a las cuestiones que están afectando a los ciudadanos, puede también interpretarse como

cobarde, hipócrita y pusilánime, y generar el mismo tipo de rectificación de los públicos, en ocasiones agresiva y censora, por considerar que esta inhibición y neutralidad es inaceptable.

En definitiva, en la actualidad parece ya que las marcas deben mantener y visibilizar su punto de vista acerca de diversas cuestiones de orden social, no solo por una cuestión de oportunidad comercial, sino también por una cuestión de responsabilidad.

La investigación da respuesta a la pregunta general de investigación planteada: ¿por qué ha surgido la estrategia de AdM y por qué está en auge en la actualidad? Han sido identificadas y analizadas las causas que justifican su aparición y que están detrás de su auge. Se ha dado respuesta a través del posicionamiento de los entrevistados al porqué de los movimientos sociales y del activismo, a través del ciberactivismo, por el cual las empresas han asumido que no pueden quedarse fuera de esta tendencia. Así mismo, y remitiéndonos a las preguntas específicas de la investigación, se ha obtenido, a través de la fiabilidad proporcionada por el programa usado para depurar las reflexiones de los entrevistados, una sólida y unificada respuesta para las preguntas específicas 2 y 3 (P2 y P3), referidas a la estructura y las características del AdM y al porqué de su auge en la actualidad. Por último, en relación con la pregunta específica 4 (P4), de las entrevistas se apunta al camino todavía por recorrer en España hasta asentar de forma definitiva el AdM.

Hablar de AdM permite renovar la fe en la publicidad y en su capacidad de influir en la sociedad de una manera definitivamente positiva, y entender que el sector está forzado a renovarse y a refrescar sus rutinarias prácticas para ampliar su campo de acción, y enfrentarse de manera cualificada al reto de interpretar más efectivamente cuáles son las prioridades y preocupaciones de sus públicos, y cómo articular respuestas creativas a estas. Nuevos perfiles están incorporándose a las filas de las agencias para enfrentarse adecuadamente a estos retos: agentes analistas de datos, expertos en omnicanal, creativos de *Data Analysis* y nuevos agentes creativos con distintos bagajes, trayectorias y experiencias.

## Referencias Bibliográficas

- ADKINS, S. (1999). *CAUSE RELATED MARKETING. WHO CARES WINS*. BUTTERWORTH-HEINEMANN. [HTTPS://DOI.ORG/10.1016/B978-0-7506-4481-5.50023-2](https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-4481-5.50023-2)
- ACCENTURE (2018). *TO AFFINITY AND BEYOND. FROM ME TO WE, THE RISE OF THE PURPOSE-LED BRAND*.
- ALMEIDA GARCÍA, D. (2021). *DEL MARKETING SOCIAL AL ACTIVISMO DE MARCA*. (2021). EN MARTÍN MARTÍN, I. (ED.), *MANUAL DE FINANZAS SOSTENIBLES: UN ENFOQUE MULTIDISCIPLINAR* (PÁGS. 47-60). CÁTEDRA FINANZAS SOSTENIBLES.

- BÉCARES, G. (21 DE FEBRERO 2020). NEWASHING ¿TODAS LAS MARCAS SON BENETTON? ESPECIAL PARA 'MUCHO POR HACER' MARCAS CON VALORES. *ETHIC*.  
**[HTTPS://ETHIC.ES/2020/02/NEWASHING-TODAS-LAS-MARCAS-SON-BENETTON/](https://ethic.es/2020/02/newwashing-todas-las-marcas-son-benetton/)**
- BENAVIDES DELGADO, J., ALAMEDA, D., FERNÁNDEZ BLANCO, E., LÓPEZ DE AGUILETA CLEMENTE, C. (2019). OBSERVATORIO DE LA PUBLICIDAD. TENDENCIAS 2019. *ANUNCIANTES.COM*. **[HTTPS://CUTT.LY/TXBO4JH](https://cutt.ly/tXbo4Jh)**
- BRAUN, V., & CLARKE, V. (2006). USING THEMATIC ANALYSIS IN PSYCHOLOGY. *QUALITATIVE RESEARCH IN PSYCHOLOGY*, 3(2), 77-101.  
**[HTTPS://DOI.ORG/10.1191/1478088706qp063oa](https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa)**
- BRISCOE, F., GUPTA, A. (2016). SOCIAL ACTIVISM IN AND AROUND ORGANIZATIONS. *ACADEMY OF MANAGEMENT ANNALS*, 10, 671-727.  
**[HTTPS://DOI.ORG/10.5465/19416520.2016.1153261](https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1153261)**
- CODELUPPI, V. (2007). EL PAPEL SOCIAL DE LA PUBLICIDAD/THE SOCIAL ROLE OF ADVERTISING. *PENSAR LA PUBLICIDAD*, 1(1), 149.  
**[HTTPS://CORE.AC.UK/DOWNLOAD/PDF/38818499.PDF](https://core.ac.uk/download/pdf/38818499.pdf)**
- CÓRDOBA LÓPEZ, J.F. (2009). DEL MARKETING TRANSACCIONAL AL MARKETING RELACIONAL. *ENTRAMADO*, 5(1), 6-17. **[HTTPS://TINYURL.COM/2P9H5677](https://tinyurl.com/2p9h5677)**
- CRESWELL, J. W. (2012). *EDUCATIONAL RESEARCH: PLANNING, CONDUCTING, AND EVALUATING QUANTITATIVE AND QUALITATIVE RESEARCH* (4TH ED.). PEARSON.  
**[HTTPS://TINYURL.COM/6MHACJN7](https://tinyurl.com/6mhacjn7)**
- DAVIS, J. (27 DE SEPTIEMBRE DE 2016). WHEN DID CHE GUEVARA BECOME CEO? THE ROOTS OF THE NEW CORPORATE ACTIVISM. *THE CONVERSATION*.  
**[HTTPS://TINYURL.COM/5XZRJDJ3](https://tinyurl.com/5xzrjdj3)**
- DELOITTE (2016). "THE NEW PRINCIPLES OF BRAND LEADERSHIP: THE 2016 IMPACT PROJECT". **[HTTPS://TINYURL.COM/5N6WZTD](https://tinyurl.com/5n6wztd)**
- DÍAZ SOLOAGA, C. (20 DE FEBRERO DE 2017). DEL STORYTELLING AL STORYDOING. ¡LO QUE NO TE HAN CONTADO! *SEMRUSH BLOG*. **[HTTPS://CUTT.LY/7XVMCMX](https://cutt.ly/7XvmCmX)**
- ECONOMIST IMPACT (21 JUNIO 2019). *HOW SHOULD BRANDS CONTINUE TO WORK WITH THE SOCIAL PLATFORMS?* (VIDEO). WAKE UP WITH THE ECONOMIST. YOUTUBE.  
**[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=X2PKNCW5QGK](https://www.youtube.com/watch?v=x2PKNCw5Qgk)**
- FONCILLAS, P. (21 DE JULIO DE 2020). MARCAS QUE HAN AYUDADO EN LA PANDEMIA... Y OTRAS QUE LO HAN HECHO MAL. *LA VANGUARDIA*. **[HTTPS://TINYURL.COM/5E45TZM3](https://tinyurl.com/5e45tzm3)**
- FRANKLIN, C., BALLAU, M. (2005). RELIABILITY AND VALIDITY IN QUALITATIVE RESEARCH. EN GRINNELL, R. & UNRAU, Y. (EDS.). *SOCIAL WORK: RESEARCH AND EVALUATION. QUANTITATIVE AND QUALITATIVE APPROACHES* (PP.438-449). OXFORD UNIVERSITY PRESS.
- GALÁN-LADERO, M., GALERA CASQUET, C., VALERO AMARO, V., BARROSO-MÉNDEZ, M. J. (2013). SUSTAINABLE, SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS: THE CAUSE-RELATED MARKETING CASE. A REVIEW OF THE CONCEPTUAL FRAMEWORK. *JOURNAL OF SECURITY AND SUSTAINABILITY ISSUES*, 2(4), 35-46.  
**[HTTPS://DOI.ORG/10.9770/JSSI.2013.2.4\(4\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2013.2.4(4))**

- GÓMEZ AGUILAR, A. (2010). ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA PERSONALIDAD DE MARCA Y SUS EFECTOS SOBRE LA IMAGEN Y LA LEALTAD: UNA APLICACIÓN AL MERCADO TURÍSTICO ESPAÑOL. [UNPUBLISHED DOCTORAL DISSERTATION]. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID
- GRÖNROOS, C. (1994). FROM MARKETING MIX TO RELATIONSHIP MARKETING: TOWARDS A PARADIGM SHIFT IN MARKETING, *MANAGEMENT DECISION*, 32(12), 4-20.  
[HTTPS://DOI.ORG/10.1108/00251749410054774](https://doi.org/10.1108/00251749410054774)
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C., BAPTISTA LUCIO, P. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. (5A. ED.). MCGRAW-HILL.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C., BAPTISTA LUCIO, P. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. (6A. ED.). MCGRAW-HILL.
- ÍÑIGUEZ RUEDA, L (2009). ACCIÓN COLECTIVA. MÓDULO 2: MOVIMIENTOS SOCIALES: CONFLICTO, ACCIÓN COLECTIVA Y CAMBIO SOCIAL. UOC. FUOC, 2009. CABRUJA I UBACH, T., ÍÑIGUEZ RUEDA, L., MUÑOZ JUSTICIA, J. Y VÁZQUEZ SIXTO, F.  
[HTTPS://TINYURL.COM/YEYUWR7](https://tinyurl.com/yeyuwr7)
- KAPFERER, J.N. (1997). *STRATEGIC BRAND MANAGEMENT*. KOGAN PAGE.
- KASSIRER, J., LEFEBVRE, C., MORGAN, W., RUSSELL-BENNETT, R., GORDON, R., FRENCH, J., SUGGS, L. S., LEE, N., Y BIROSCAK, B. J. (2019). SOCIAL MARKETING COMES OF AGE: A BRIEF HISTORY OF THE COMMUNITY OF PRACTICE, PROFESSION, AND RELATED ASSOCIATIONS, WITH RECOMMENDATIONS FOR FUTURE GROWTH. *SOCIAL MARKETING QUARTERLY*, 25(3), 209-225. [HTTPS://DOI.ORG/10.1177/1524500419866206](https://doi.org/10.1177/1524500419866206)
- KOTLER, P., ROBERTO, N., LEE, N. (2002) *SOCIAL MARKETING: IMPROVING THE QUALITY OF LIFE*. (2ND ED.). SAGE PUBLICATIONS INC.
- LÓPEZ ESCORIAL, M. (21 DE ENERO DE 2019) ¿PUEDEN LAS MARCAS SER ACTIVISTAS? OCHO EJEMPLOS. *EL PAÍS*. [HTTPS://TINYURL.COM/4K3UJSRE](https://tinyurl.com/4k3UJSRE)
- LUQUE DE MARCOS, S., BARAYBAR FERNÁNDEZ, M. (2018). NUEVAS TENDENCIAS EN LA CONSTRUCCIÓN DE MARCAS: UNA APROXIMACIÓN AL STORYDOING. *REVISTA PRISMA SOCIAL, ADOLESCENCIAS Y RIESGOS: ESCENARIOS PARA LA SOCIALIZACIÓN EN LAS SOCIEDADES GLOBALES*, 23, 435-458.  
[HTTPS://REVISTAPRISMASOCIAL.ES/ARTICLE/VIEW/2745/2930](https://revistaprismasocial.es/article/view/2745/2930)
- MANFREDI-SÁNCHEZ, J.L. (2019). BRAND ACTIVISM [EL ACTIVISMO POLÍTICO DE LAS MARCAS]. *COMMUNICATION AND SOCIETY*, 32 (4), 343-359.  
[HTTPS://DOI.ORG/10.15581/003.32.4.343-359](https://doi.org/10.15581/003.32.4.343-359)
- MANFREDI SÁNCHEZ, J.L., SOLANILLA, P. (2 DE DICIEMBRE DE 2020). INFLUENCIA Y COMPETITIVIDAD EN LA NUEVA ECONOMÍA DE LA REPUTACIÓN: LIDERAR CON VALORES. POSITION PAPERS. *KERAB*. [HTTPS://CUTT.LY/ZXZW2VE](https://cutt.ly/zXzw2Ve)
- MERRIAM-WEBSTER (SEPTIEMBRE DE 2017). STAY WOKE. THE NEW SENSE OF 'WOKE' IS GAINING POPULARITY. EN *MERRIAM-WEBSTER.COM* DICTIONARY. RECUPERADO EN 2021 EN [HTTPS://WWW.MERRIAM-WEBSTER.COM/WORDS-AT-PLAY/WOKE-MEANING-ORIGIN](https://www.merriam-webster.com/words-at-play/woke-meaning-origin)



- OBSERVATORIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (2014) INTRODUCCIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.  
[HTTPS://OBSERVATORIORSC.ORG/LA-RSC-QUE-ES/](https://OBSERVATORIORSC.ORG/LA-RSC-QUE-ES/)
- PINTADO BLANCO, T., SÁNCHEZ HERRERA, J, LÓPEZ AZA, C. (2020). ACTIVISMO CORPORATIVO ¿MODA O ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE MARCA? *HAVARD DEUSTO MÁRKETING Y VENTAS*, 162, 6-13. [HTTPS://CUTT.LY/Z1WtN1c](https://cutt.ly/Z1WtN1c)
- RAMOS E SILVA, J.A., PERIÁÑEZ CAÑADILLAS, I. (2003). DELIMITACIÓN DEL MARKETING CON CAUSA O MARKETING SOCIAL CORPORATIVO MEDIANTE EL ANÁLISIS DE EMPRESAS QUE REALIZAN ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL. *CUADERNOS DE GESTIÓN*, 3(1-2),65-82. [HTTPS://ADDI.EHU.ES/HANDLE/10810/7076](https://addi.ehu.es/handle/10810/7076)
- ROJAS DE ESCALONA, B. (2010). INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. FUNDAMENTOS Y PRAXIS. ED. FEDUPEL.
- SARKAR, C., KOTLER, P. (2018). *BRAND ACTIVISM: FROM PURPOSE TO ACTION*. IDEA BITE PRESS.
- VALLÉS, M.S (1997) TÉCNICAS CUALITATIVAS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL. MADRID. SÍNTESIS
- WIMMER, R. D., DOMINICK, J. R. (2011). *MASS MEDIA RESEARCH. AN INTRODUCTION*. (9TH ED.). WADSWORTH. [HTTPS://TINYURL.COM/2UVSFKUW](https://tinyurl.com/2UVSFKUW)