

**Juan Luis Manfredi-Sánchez**

<https://orcid.org/0000-0001-9129-2907>

[Juan.manfredi@uclm.es](mailto:Juan.manfredi@uclm.es)

Universidad de Castilla La Mancha

---

**Recibido**

29 de abril de 2019

**Aprobado**

14 de julio de 2019

---

© 2019

Communication & Society

ISSN 0214-0039

E ISSN 2386-7876

doi: 10.15581/003.32.4.343-359

[www.communication-society.com](http://www.communication-society.com)

---

2019 – Vol. 32(4)

pp. 343-359

---

**Cómo citar este artículo:**

Manfredi-Sánchez, J. L. (2019). El

activismo político de las marcas.

*Communication & Society*, 32(4),

343-359.

## El activismo político de las marcas

### Resumen

**El presente trabajo define el activismo político de la marca como una estrategia que persigue la influencia en el ciudadano consumidor a través de campañas creadas y soportadas sobre valores de naturaleza política. Supone una transformación de las técnicas de dirección de comunicación y responsabilidad social, que aprende de los usos de los movimientos sociales para contribuir a la producción social de la identidad del ciudadano consumidor. El giro político consiste en el uso de mensajes, eslóganes y contenidos basados en valores políticos finales (de interés común) o instrumentales (vinculados a la industria en la que aplica). El comportamiento político no opera en el vacío, sino que es la respuesta a un cambio de valores en una generación joven que emplea tecnologías digitales y reclama un comportamiento distinto a las firmas globales. No obstante, las campañas han recibido grandes críticas desde la economía política, ya que considera que estas prácticas de publicidad política son impostadas y carecen de autenticidad. Con esta finalidad académica, se han analizado cuarenta y cinco campañas para examinar el uso e inferir unas características adecuadas al nuevo contexto político y social. Se concluye que esta práctica activista, de origen anglosajón, es una tendencia relevante en la comunicación política en tanto que alinea la identidad individual, la gestión de los bienes públicos y la acción de la empresa en la esfera política.**

### Palabras clave

**Marcas, activismo, política, diplomacia corporativa, medio ambiente, consumidor político, identidad.**

### 1. Introducción

La actividad política de las empresas es uno de los temas más relevantes en la literatura académica reciente, en un entorno social de desconfianza hacia las instituciones. Aparecen ideas tales como el activismo del CEO (Chatterji & Toffel, 2019), la excelencia (Thürer, Tomasevic, Stevenson, Fredendall & Protzman, 2018), la reputación corporativa (Lange, Lee & Dai, 2011) o las relaciones públicas globales (Xifra, 2017). La elaboración de la doctrina ha sistematizado un paraguas semántico que incluye la idea de notoriedad de la empresa en los asuntos públicos para tener y ejercer “el derecho a ser escuchado”, la creación de expectativas para atraer talento e inversiones (Villafañe, 2012), la mejora de las relaciones con los *stakeholders* (Carroll & Buchholtz, 2008) o la diferenciación a través de nuevas estrategias de marketing sostenible (Achrol & Kotler, 1999).

Por un lado, la organización ha afinado los instrumentos de administración de empresas. La ética empresarial o la sostenibilidad son atributos comunes en la dirección estratégica de las organizaciones que han asentado estas funciones en el consejo, sea la organización de titularidad pública (Longo, 2010) o privada (Den Hond *et al.*, 2013). Este fenómeno explica el

auge de los programas de responsabilidad social o gestión de los asuntos públicos, entre otras denominaciones (Matilla *et al.*, 2019).

Por otro lado, han instrumentalizado las marcas de consumo para promover aspectos concretos y ampliar el rango de valores que transmiten hacia elementos nucleares de la vida política, incluyendo aquellos de corte controversial. Esto es lo que se denomina en este estudio el giro político de la marca.

No se orienta al incremento de la venta directa de productos o servicios, sino al posicionamiento ante asuntos políticos. Sarkar y Kotler (2018) consideran que el cambio de gestión se corresponde con la transformación del *marketing*, que pasa del propósito a la acción. No basta con un *marketing* con causa, sino que el propósito debe reconducir la forma de ejecutar los negocios a escala global en la línea del nuevo capitalismo enunciado por Richard Sennett (2006).

En suma, se ha abierto el abanico de prácticas comunicativas en la intersección de la política, la empresa y el activismo. Esta transformación nos conduce a la siguiente pregunta de investigación: ¿qué cuestiones políticas se incorporan a las estrategias de marca de las compañías? ¿Son asuntos relacionados con su área de actividad económica e industrial o bien intervienen en los problemas de la globalización (cambio climático, igualdad, salud pública)? ¿Son asuntos locales o se apuesta por el enfoque internacional? Estas preguntas se concretan en dos hipótesis de trabajo. Son las siguientes:

H1. La empresa ha incorporado los asuntos políticos a la gestión de la marca, de modo que utiliza las cuestiones candentes de actualidad para posicionar productos o servicios. Así, atrapa valores para un ciudadano consumidor que es más exigente a las firmas, sobre todo en la generación más joven.

H2. El giro político de las marcas se concreta en la defensa de unos valores globales de creciente aceptación, sobre todo en entornos progresistas. Cambio climático, igualdad, feminismo, lucha contra el cáncer son valores prepolíticos, alejado de las cuestiones de actualidad convencional (partido, sindicato). Las campañas responden a hechos, declaraciones o situaciones para favorecer una visión responsable de la organización.

El presente artículo analiza el activismo político de cuarenta y cinco campañas de marcas y persigue identificar patrones acordes con la literatura académica sobre movimientos sociales y de cambio. Con esta estructura, se recoge la información, se organiza por temas y se encuentran patrones de comportamiento.

## 2. El activismo político de las marcas: concepto y evolución

En 1997, el periodista David Halberstam publicó una biografía extensa sobre Michael Jordan, entonces el mejor jugador de la liga de baloncesto NBA y, por extensión, del planeta. En ella, se narraba la conversión de la NBA en un fenómeno global aupado por la figura de Jordan, los canales transnacionales de televisión y la venta de ropa deportiva. La creación de estrellas globales y no tanto de equipos termina por abrir la puerta a una marca identificable para el gran público. Jordan se convirtió en “la representación formal de una estrategia comercial de un nuevo gran imperio deportivo, cultural y comercial” (Halberstam, 1997, p. 131). En aquella época, no había dudas de la capacidad de influencia en los asuntos públicos, bien como estrella deportiva, bien como icono publicitario. A pesar de ello, el deportista decidió no implicarse en los asuntos políticos o en los procesos electorales y se le atribuyó una cita muy referenciada: “Los republicanos también compran zapatillas”. Con esta, evitaba manifestar un apoyo expreso a los candidatos demócratas al Congreso y el Senado, a pesar de algunas manifestaciones racistas de los primeros. Sin embargo, la situación actual es muy distinta. 22 años después, la misma firma ha apoyado a Colin Kaepernick, jugador de la NFL, ante su vínculo con la causa *Black Lives Matter*. La campaña se titula *Believe in something. Even if it means sacrificing everything*. El resultado es partisano: los *trumpistas* utilizaron el *hashtag* #BurnYourNikes para compartir vídeos de cómo quemaban o tiraban las zapatillas a la basura.

Esta transformación de la actividad publicitaria muestra que la relación entre marcas de consumo, de uso comercial, y la esfera política está en plena ebullición.

**Ilustración 1:** Campaña de Coelin Kaepernick “Believe in Something” (Nike).



Fuente: <https://twitter.com/kaepernick7/status/1036695513251434498?lang=es>.

Este trabajo aspira a identificar las relaciones entre los asuntos de la vida política y el comportamiento de las marcas, consideradas punta de lanza del capitalismo de audiencias globales. Las marcas abrazan causas activistas cercanas a la agenda contrahegemónica que desafía el sistema de producción simbólica, cuyo “sistema de acción, en vez de ser interiorizado en el sentido de crear una identidad colectiva, es exteriorizado a través de un compromiso constante con otros movimientos y comunidades” con el ánimo de “construir una política de conexiones” (Carroll & Hackett, 2006, p. 100) que no aspira a una identidad política regularizada, sino a una conexión emocional con la comunidad a través de determinados valores. El sociólogo Alberto Melucci anticipó el empleo de los códigos culturales en beneficio de la causa que se promueve:

La nueva forma de organización de los movimientos sociales no es solo instrumental para sus objetivos. Es el objetivo en sí mismo. Desde el momento en el que la acción está centrada en los códigos culturales, la forma del movimiento es el mensaje, el desafío simbólico a los patrones dominantes. [...] Se trata de una forma distinta de nombrar los acontecimientos que revierte los códigos dominantes. El medio, el movimiento social en sí mismo como medio, es el mensaje (1985, p. 801).

Esta lógica que vincula la orientación política de las marcas con el consumo y la construcción de la propia imagen individual explica la emergencia del nuevo campo de investigación, aquel que analiza el comportamiento de las empresas en actividades de naturaleza política.

### 2.1. *Fundamentos de la actividad política de la empresa*

La dinámica de transformación de la globalización afecta a la administración de las empresas, que han incorporado los asuntos políticos a la agenda directiva por dos motivos. En primer

lugar, aparece la multiplicación de los niveles regulatorios que diluye la separación entre los intereses públicos y los privados (Coen & Katsaitis, 2015; Manfredi, 2018). Scherer y Palazzo (2011) consideran que la función política se justifica por la obtención de una ventaja competitiva distinta, basada en la legitimidad moral de una buena causa más allá del interés particular del negocio. Den Hond *et al.* (2014) escriben que alinear los intereses sociales con las iniciativas políticas y actividad empresarial puede redundar en un beneficio social. Para ello, se necesita capacidad para dotarse de legitimidad, atraer socios para alianzas y ser capaces de optar entre colaboración y competencia (Mogensen, 2017).

En segundo lugar, la globalización ha expandido los mercados e incrementado la demanda de bienes y productos de consumo. Según Capriotti, en un mercado saturado la imagen contribuye a la construcción de la “estructura mental de la organización que se forman los públicos como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización” (2013, p. 29). En un entorno de saturación, se contabilizan dos tipos de atributos que, unidos, configuran la identidad corporativa: (1) rasgos físicos y elementos visuales como la marca, el logotipo, el eslogan, el diseño o los símbolos y (2) rasgos culturales o de la personalidad, como las creencias y valores culturales. En el plano corporativo, y siguiendo a Aced (2013), la marca construye la identidad y condensa la esencia de la organización. El valor tiene significado añadido para el consumidor, quien observa atributos característicos y los asocia a comportamientos, estilos de vida o significados políticos.

La cuestión política consiste en la incorporación de valores que proceden de la esfera política y no tanto de la esfera mercantil: defensa del medio ambiente, igualdad, feminismo, respeto a los derechos laborales, apoyo a los inmigrantes, respeto por los derechos LGTB, etcétera. Los valores construyen la identidad sobre el comportamiento social, por lo que la lógica de las marcas con giro político se ha distanciado del argumento comercial hacia otros valores finales, propios de los bienes inmateriales o el bien público global.

## 2.2. Las marcas, el activismo y la actualidad política

La incorporación de los asuntos públicos y políticos a la publicidad es una cuestión recurrente en la teoría crítica y los estudios culturales (Fuchs, 2008; Zafra, 2017). La literatura señala cómo la publicidad conforma las mentalidades y aprovecha ideas, eslóganes o fotografías memorables para el beneficio mercantil y la creación de nuevas oportunidades de negocio (Davies, 2016; Illouz, 2007).

Esta primera escuela concluye que el giro es impostado. Lekakis (2013) plantea si la política cabe en el bolsillo o bien si el consumo de matriz político no es más que una falacia de corte neoliberal que beneficia a las productoras de bienes a costa de los consumidores, que creen estar inmersos en campañas de comercio justo, solidaridad o protección del medio ambiente. Zeisler (2016) critica que el auge de la política feminista ha convertido la demanda social en un elemento de la cultura pop y de mercado, que despolitiza el movimiento para crear una utilidad para la venta de libros, películas o productos. Chadwick y Zipp (2018), en relación con la campaña de Kaepernick, se preguntan si “mediante la explotación de la injusticia con propósito comercial, Nike no podría estar minando o devaluando las mismas causas que declara apoyar. Todo esto conecta con la pregunta clave de cuál es la relación entre la justicia social e igualdad con unas zapatillas deportivas”.

Esta corriente conecta con los estudios sobre el boicot a empresas o productos por razones políticas. Nielsen (2017) apunta que dichos comportamientos se plantean como experiencias colectivas, de tribu, que contiene rituales de aceptación o rechazo colectivo de determinadas marcas. Son conocidos los boicots con motivo de la guerra de Vietnam, el *apartheid* en Sudáfrica o por otros motivos comerciales (Friedman, 1999) y, más recientemente, el denominado *BDS Boycott Disinvestments and Sanctions* contra el Estado de Israel (Feldman, 2019). Otro estudio relevante, más concreto, es el trabajo de Popp, Horbel y Germeln (2017) acerca de los movimientos contra equipos y marcas deportivas mediante el

uso de redes sociales por motivos políticos, medioambientales o por ser contrarios a la “esencia” de los equipos patrocinados. En la misma línea, Kuehn (2017) refleja que la opinión compartida por usuarios en las plataformas digitales se presenta bajo el significativo de “apolítica” cuando se refiere a la defensa de los comercios locales y contra la expansión de las marcas multinacionales.

Sin embargo, otra escuela identifica la orientación política con un cambio sustancial en las prácticas del capitalismo y el consumo. Los movimientos sociales comienzan a emplear técnicas profesionales con el ánimo de normalizar su participación en las decisiones de la vida pública. Dauvergne (2017) sostiene que la etiqueta “sostenible” y el consumo “eco-responsable” ha cambiado el modelo de consumo del aceite de palma, pero no ha erradicado su uso. Por eso, recomienda diferenciar entre la capacidad de influencia en las decisiones corporativas y la efectividad en términos medioambientales.

La gestión profesional es un signo de la madurez del movimiento social, que consiste en la emisión y distribución de mensajes definidos y coherentes con la acción política que se persigue. Por un lado, porque los movimientos sociales se incorporan a las grandes campañas de visibilidad de sus demandas o comportamientos. Sender (2012) ha investigado cómo las marcas identificaron el nicho de varones homosexuales a partir de los años sesenta y desplegaron campañas destinadas a sus patrones de consumo y permitiendo, al mismo tiempo, la construcción de su identidad. Por el otro, porque los anunciantes se ubican en la lista de preferencias de las generaciones jóvenes, alineándose con sus mismos valores (Quart, 2017). Benner apunta lo siguiente:

Muchos ven el activismo de marca como una oportunidad para dirigirse a las audiencias jóvenes que es más progresista que la de sus padres. Para conectar con los *millennials*, las marcas deben emplear la energía política que esta generación ha creado y mostrar a los jóvenes que pueden contar con ellos (2018, p. 8).

Por su parte, las empresas alinean sus mensajes con estas organizaciones para dar cuenta de su compromiso con el entorno y la sociedad. En este proceso, aparece la noción de “ciudadanía corporativa” (Altman, 1998). Waddock (2004, p. 9) define esta como el conjunto de “estrategias y prácticas operativas que una firma desarrolla para administrar sus relaciones y gestionar los impactos sobre los *stakeholders* y el entorno natural”. Capriotti y Moreno dan cuenta de la evolución:

El concepto de ciudadanía corporativa ha adquirido relevancia en la última década al incorporar un enfoque global y un acercamiento concreto a la teoría de los *stakeholders* en el ámbito de la responsabilidad social corporativa (2006, p. 86).

Michelle, Follesdal y Stolle unifican el cambio social y el empresarial y apuntan hacia un “consumo político” que se define como “las decisiones de compra de carácter individual, grupal e institucional que tiene en consideración la responsabilidad en el desarrollo político, económico y social” (2006, p. V). La preocupación colectiva por motivos políticos se asemeja a los movimientos sociales y no tanto a una conducta individual. En la misma obra, W. Lance Bennet (2006) teoriza sobre la ciudadanía cosmopolita, nacidas desde 1970, que hacen suya las ventajas de la globalización y conceptualizan la política en otros estándares distintos de los tradicionales. La identidad política –o subpolítica (Beck, 2000)– se asienta sobre otros cimientos. A saber:

De este modo, como los asuntos políticos interesan a todos los ciudadanos jóvenes, tiene sentido conectar su vida personal con otros aspectos como el empleo, los pasatiempos, las compras, el entretenimiento, la moda, la mejora personal, la familia, los amigos y el desarrollo comunitario que puede ser agendado alrededor de estas preocupaciones (Bennet, 2006, p. 6).

Palazzo y Basu argumentan en la misma línea (2007, p. 337): “La marca, así, se convierte en el producto con valores que sirve como punto de referencia para orientar así la identidad construida por el consumidor”. Escalas (2004) concluye que la autopercepción como ciudadano y consumidor se completa en las decisiones de compra: la marca forma parte de la narrativa propia de cómo uno se percibe y cómo quiere ser percibido. Esta alineación entre consumidor y ciudadano considera que la marca constituye un marco simbólico con significantes sólidos, entre los que se incluye el estatus o el recurso afectivo. Mukherjee y Banet-Weiser (2012) consideran que es necesario analizar ambas dimensiones de forma conjunta.

Por estos motivos, el ciudadano consumidor exige a las firmas un comportamiento coherente con sus valores de corte político. Kuehn critica que la literatura académica haya separado ambas esferas:

El ciudadano y el consumidor han estado mucho tiempo relegados a dos esferas opuestas de actividades públicas y privadas, así como a un sistema diferente de valores según el tipo de actividad. Sin embargo, los más recientes estudios sobre cultura de consumo reconocen que la esfera pública/privada y la propia de ciudadano/consumidor nunca han estado totalmente separadas (2017, p. 209).

El problema, de naturaleza epistemológica, consiste en delimitar qué es la política, ya sin separaciones artificiales entre público y privado. A esta cuestión se le une la creciente polarización social en torno a ejes políticos no convencionales, como la identidad o la religión. En su estudio, Matos, Vinuales y Sheinin consideran que en un entorno “partisano” la transferencia de valores activa un repertorio de comportamientos y procesos cognitivos que genera más riesgos que oportunidades. Aunque las empresas analizadas huyen de los partidos e instituciones, sí se alinean con los valores que representan *framing* más progresista o conservador. Es una decisión arriesgada porque “una desalineación entre el activismo político de la marca y la posición o afiliación individual puede percibirse como una violación del impacto de la confianza en la marca y hundir la relación con la misma” (2017, p. 128). Los mismos autores sugieren cautela ante la polarización:

Los directivos deberían tratar con cuidado la relación de la marca con las posiciones políticas. Nuestros resultados sugieren que hay un crecimiento limitado y un más que significativo riesgo en esta decisión. El potencial de diferenciación y generación de atención productiva para la estrategia corporativa puede asociarse con otras implicaciones representativas negativas tales como la inhibición en la beneficiosa con entre el consumidor y la marca, el desarrollo de una conexión/proyección con la marca y también un descenso en las ventas o la rentabilidad (2017, p. 135).

En síntesis, el fenómeno se caracteriza como la exhibición de unos atributos cognitivos y emocionales, con un trasfondo cultural y social delimitado, que aspira a trascender. La economía política considera que esta conducta prima la condición ciudadana sobre el perfil del consumidor y, en esa lógica, se deduce que actuará de forma racional abrazando o rechazando los productos en función de sus valores. En cambio, el enfoque que conecta ciudadano y consumidor plantea que la relación es responsable, pero no hay una suerte de aguja hipodérmica que impulse o retraiga una decisión de compra por un acto partisano.

### 2.3. Características del giro político en las marcas

En este estudio, el activismo político de las marcas se define como la estrategia de comunicación que persigue la influencia en el ciudadano consumidor a través de mensajes y campañas creadas y soportadas sobre valores de naturaleza política. Por su operativa, aprende de las campañas de los movimientos sociales, de los que copia su estética de autenticidad.

El primer rasgo es la naturaleza simbólica y de valor, en tanto que no se asocia a un producto o un servicio. Persigue la constitución de un bien intangible, de corte reputacional, con valores cognitivos y emocionales. No se construye para una audiencia que consume según criterios racionales, sino para aquella que considera que la marca influye en el estatus del consumidor ciudadano. La triangulación entre identidad, consumo y valores se apoya en la naturaleza pública de los bienes privados. Es un valor social distintivo.

La segunda clave es la redefinición de la política lejos de las estructuras convencionales. Se cimenta sobre valores transversales y finales, como la igualdad o el medio ambiente. No constituye un apoyo expreso a un partido político, sino la defensa de ciertas posiciones – controversiales– ubicadas en el ala progresista de la sociedad. Se dan menos casos en defensa de valores tradicionales.

La tercera característica viene definida por el destinatario. Aunque es una tendencia de matriz anglosajona, las empresas se dirigen a una audiencia global. De hecho, esta peculiaridad es esencial para definir la campaña, ya que los medios digitales permiten captar, reutilizar y difundirla sin fronteras geográficas. Por este motivo, aunque sea una campaña local –o que simula ser local– se dirige a todos los públicos. Esta orientación abierta es significativa, porque no anula otras acciones, p. ej. el lobby dirigido al regulador, pero sí concuerda con el valor aspiracional de una marca global. El giro político se completa con alianzas con terceros, como ONGs, activistas o famosos.

Por último, la acción de las marcas es de raíz digital, cuyo repertorio es híbrido. Bebe del activismo digital y permite la redistribución de los vídeos y el uso del logo, apuesta por la estética de la autenticidad y domina el lenguaje simultáneo de global y local. Como estrategia discursiva, emplea lenguajes, objetos y técnicas de las generaciones digitales. La espontaneidad es arriesgada. Aquí aparece un riesgo, manifiesto en algunas campañas, de superficialidad que degenera una contracampaña.

### 3. Diseño de investigación, método y limitaciones

El estudio analiza cuarenta y cinco campañas de marca activista (n=45). Se observan los mensajes de naturaleza política que promueven como parte de su estrategia de comunicación. Se subraya aquí que es la marca, y no la empresa, quien protagoniza el cambio, porque se persigue una asociación o transferencia de valores hacia el ciudadano consumidor. Así, las campañas contribuyen a la producción social de la identidad y no tanto al discurso corporativo de la multinacional, que cuenta con otra retórica distinta. Sí se recogen, en cambio, acciones internas (empleados, proveedores) cuando se transmiten por medios destinados a la audiencia global. El discurso del presidente de Microsoft, Iberdrola o Telefónica no se queda en el blog de la intranet, sino que se publicita en medios, transfiriendo los valores de la firma con los de la marca.

La fórmula metodológica empleada para alcanzar estos propósitos ha sido la triangulación metodológica de técnicas cualitativas y cuantitativas (Gaitán & Piñuel, 1998), que como apuntan Soler y Enríquez (2012), consiste básicamente en contrastar información entre distintas fuentes para obtener una contextualización suficiente de los fenómenos estudiados.

El método de investigación principia en la revisión de la bibliografía reciente para fijar los conceptos y profundizar en el activismo político vinculado a las empresas, en línea con la evolución de la responsabilidad social y el *marketing* con causa, así como la consolidación del ciudadano consumidor. Se discute qué es la causa política en la firma, porque se funde con la vertiente social, las reivindicaciones ciudadanas o la preocupación por el medio ambiente.

Por este motivo, se ha empleado un método descriptivo y analítico que observa las campañas con vis política en un sentido muy amplio. La monitorización de la actividad publicitaria es muy extensa, por lo que se ha evitado una revisión sistematizada de todas las inversiones o inserciones publicitarias en beneficio de aquellas que han alcanzado mayor repercusión, bien sea en la cuenta de resultados, bien sea en la esfera pública. La selección

comienza en 2011, con ocasión de la Primavera Árabe en Egipto, y concluye en 2019 con la naturalización del discurso sobre el cambio climático en grandes campañas. El listado de marcas y campañas se anexa al final del trabajo para facilitar la lectura continuada.

Se ha acotado esta muestra en la que prima el mercado anglosajón (28), porque esta tendencia está más establecida y desarrollada. Se han identificado campañas españolas (7) y otras de naturaleza global (10). Es un corpus limitado, porque alcanza el punto de saturación. El material cualitativo deja de aportar información novedosa para la demostración de las dos hipótesis. Al tratarse de un primer estudio exploratorio no se ha anticipado el valor o las unidades a investigar, con el ánimo de evitar criterios o sesgos estadísticos predeterminados. Dirigida la investigación a través de la literatura académica y la búsqueda de información en prensa especializada, se considera que 45 es un número considerable para la construcción del corpus, porque es un muestro considerable para el marco teórico de partida. Son situaciones de partida o acciones de comunicación, pero no representa una escala de la realidad publicitaria.

Se han clasificado las apariciones en cuatro categorías genéricas (política y asuntos regulatorios, sociedad, economía, medio ambiente) y se han buscado ítems concretos, no campañas generalistas. Esta limitación se orienta hacia una comprensión global del fenómeno y no tanto a la recolección sistemática. Con estos instrumentos de investigación, podemos identificar los temas principales del discurso de las marcas activistas, agregar los temas y ponderarlos, identificar si la temática se orienta con la práctica de responsabilidad social y validar las hipótesis de trabajo. Así se espera encontrar que en los últimos cuatro años se ha acelerado el giro político, en medio de un contexto de polarización política globalizada.

Cada marca cuenta con un modelo publicitario único y no es fácil establecer comparaciones entre distintas compañías, países o temas, aunque se configuren a través de rasgos comunes. Por eso, hemos indagado en esta dificultad y apostado por la metodología elaborada por Charles C. Ragin (2000) para combinar bases de datos con interpretaciones de naturaleza cualitativa. En nuestro estudio, la estrategia de las marcas no es resultado del agregado de variables predefinidas, sino como la combinación de datos objetivos, condiciones del entorno y aspectos particulares de cada caso. Este análisis *fuzzy-set* indaga sobre las inferencias y las correlaciones, pero evita las explicaciones monocausales. El éxito de una campaña publicitaria con tinte político no puede justificarse solamente por la inversión, el carisma del protagonista o el impacto, sino que es el agregado de estas variantes, entre otras. Múltiples indicadores son predictores positivos (predisposición de compra, alineación con valores distintos, conexión con audiencias y nichos de mercado), pero no limitan la capacidad de acción publicitaria.

En el estudio, utilizamos el *fuzzy-set* para confrontar la teoría con los datos. Se buscan paralelismos y diferencias en los casos elegidos, en vez de reducir la base de datos a la lógica booleana o la correlación estadística, de difícil acceso al público en formato de cuenta de resultados. Por eso, cada marca puede considerar exitoso su modelo de acuerdo con su propia estrategia política, no según un patrón estandarizado de actividad política empresarial. Esta lógica plantea la búsqueda de patrones y condiciones comunes que consiguen un objetivo concreto (marca comprometida con el medio ambiente, p. ej.) y no solo la construcción de un modelo teórico cerrado. Las posibilidades de éxito se basan, pues, en la identificación de las condiciones suficientes para el éxito de la marca. Alguna de estas variables *fuzzy* pueden ser la situación económica, la orientación política de los consumidores, la tradición, o bien la pertenencia a una alianza influyente. En investigación cualitativa, encontramos esta metodología en varios trabajos comparativos (Hussein & Howard, 2013; Downey & Stanyer, 2010).

El diseño parte de dos limitaciones. La primera consiste en la dificultad de conocer la causa o el origen de la campaña política. Las firmas no suelen motivar estas decisiones, sino que emiten, circulan o insertan sus imágenes, eslóganes y vídeos con el ánimo de influir en



los consumidores. La segunda limitación es de corte económico: las campañas de publicidad se pueden medir de acuerdo con unos objetivos previstos, pero no puede asociarse el incremento o descenso de las ventas a una sola causa. La apuesta de Nike por Kaepernick se valora de forma positiva en el ámbito del *marketing*. La aceptación de la marca y la disposición a adquirir productos creció 34 puntos, hasta el 76 %, con un crecimiento significativo entre la generación denominada *millennial*. El valor de la campaña alcanzó 43 millones de dólares en redes sociales y superó los 163,5 millones de dólares en exposición mediática combinada entre radio, televisión, Internet y redes sociales (Novy-Williams, 2018; Lavito, 2018). Sin embargo, las acciones cayeron el 3 % después de la presentación de la campaña (Daniels, 2018).

#### 4. Resultados

La investigación ha clasificado y analizado cuarenta y cinco campañas según cuatro categorías, que se anexan en documento aparte. La primera es la política y los asuntos regulatorios, que consiste en aquellas cuestiones que afectan a la configuración y ejecución de las políticas públicas y en las que el regulador tiene un peso decisivo. No consiste en una buena práctica desde el ámbito de la empresa, sino en la modificación del entorno regulatorio. Se incluyen aquí las consideraciones políticas controversiales, que afectan a la esfera pública pero que no son de naturaleza económica. Entre los ejemplos, encontramos el apoyo expreso a un partido político, la lucha contra el fraude, la probidad y la transparencia en el ejercicio del *lobby*, el derecho laboral global, el matrimonio homosexual, la cuestión migratoria, el apoyo a Israel o a Palestina. El eje económico y empresarial se constituye en la protección de la cadena global de suministros y el libre mercado, la competencia, el reparto de la riqueza, los salarios, la ética empresarial, la remuneración y compensaciones de la alta dirección, los bonus y las opciones sobre acciones, entre otras. La dimensión social es extensa y cubre las demandas de los movimientos sociales. Aquí se encuentran ejemplos de reivindicaciones feministas, la defensa de la igualdad, la lucha contra el acoso (#MeToo), la cuestión LGTB y otras subpolíticas como los derechos laborales en la economía de las plataformas (salario y trabajo digno), la tasa Tobin, la lucha contra la corrupción, entre otras. Por último, se ubican en la categoría medioambiental las campañas por el clima, la contaminación, el reciclaje, los productos de un solo uso, los Acuerdos de París, la movilidad urbana sostenible, el uso de la bicicleta, las ciudades inteligentes, etcétera. Las categorías no son cerradas, ergo, algunas campañas cumplen dos o más objetivos. Por ejemplo, aquellas que se refieren a los derechos laborales de las mujeres o la revisión estructural de los salarios. Este estudio opta por marcarlos en una de las clases, según el peso subjetivo que plantee.

En la muestra, se distingue entre los valores finales y los instrumentales. Los primeros son genéricos y no encuentran relación con el negocio. La marca se expone a cuestiones de naturaleza política o social en la búsqueda de un bien público global. Se corresponde con una aproximación general a las cuestiones candentes y evita el significado partisano. Se apropia de lugares comunes de creciente aceptación social, sobre todo en las generaciones más jóvenes. En la construcción de la identidad individual, en su vertiente consumista, se huye de la estructura de partido o institución política en beneficio de valores como el feminismo, la tolerancia o la orientación sexual. Los instrumentales, en clave de economía política, pueden afectar a la propia actividad económica y, por tanto, ser menos transparentes en su objetivo final. La inversión en campañas estaría en sintonía con los intereses de la firma y en línea con las actividades tradicionales del *lobby*. Este segundo grupo de campañas podría perseguir una ventaja competitiva directa: regulación, competencia, acceso al decisor, impacto en la opinión pública. Se critica el uso de valores como técnica de marketing que crea nichos. El ataque al Brexit por parte de Ryanair no se construye sobre el acervo europeo, sino sobre limitaciones a la libertad de movimiento y circulación, pilar del negocio aeronáutico.

#### 4.1. Campañas políticas y asuntos regulatorios

La polarización política es un asunto recurrente, que se palpa en las acciones de marca vinculadas a la cuestión migratoria, la elección del presidente Trump o la apuesta por la convivencia en España. La polarización permite a las firmas ubicar sus productos de consumo en valores finales, de interés para el bien común, y alejarse de usos instrumentales vinculados a la adquisición efectiva de un producto o servicio. Interesa aquí también subrayar la participación de los medios en esta técnica de *branding*. En tiempos de desconfianza social, *The Washington Post* se apunta a esta técnica para transferir su rol como diario en la marcha de los sistemas democráticos. Dove actúa en la misma línea contra las noticias falsas y los hechos alternativos, en clara alusión a las palabras del presidente Donald Trump. La llamada a la participación política en elecciones aparece en países con distinta matriz (Estados Unidos, España e Irán) en la medida en que la participación es un valor seguro, de naturaleza política pero sin connotaciones significativas. No se trata de campañas a favor de una corriente concreta, sino de animar a ejercer el derecho al voto.

Aparecen nuevas cuestiones como la cuestión del derecho laboral a la desconexión por parte de los empleados o la protección de la privacidad y los datos. Ambas temáticas son de naturaleza política en tanto que requieren una propuesta regulatoria en colaboración con las empresas y los trabajadores. Se incluye aquí porque añade una tercera variable al binomio consumidor ciudadano, que es la condición de empleado o usuario de redes tecnológicas. Telefónica y BBVA han vinculado sus campañas con una idea extensa de ciudadanía digital, que incluye la privacidad y la protección de los datos personales.

En cuanto al consumo, además del más conocido caso de Kaepernick, otras firmas han lanzado creatividades soportadas en la actualidad política. La heladera Ben & Jerry han creado “Pecan Resist” para protestar de forma permanente contra las políticas de Donald Trump. Patagonia orientó el voto en las elecciones presidenciales con el lema “Vote our Planet” en referencia directa a no votar a Donald Trump. Campofrío, en sucesivas campañas de navidad, promueve valores de entendimiento y convivencia en España como “Hijos del entendimiento”. Como muestra, cabe recordar la selección de vestuario que hizo el candidato Pablo Iglesias (Unidas Podemos) en el debate televisado en las elecciones de 2019. Iglesias eligió la marca *1988 Revolt Things*, cuyo lema es “la marca de ropa de la gente”, significante habitual en el discurso de Podemos. Esta empresa textil utiliza eslóganes (“No pasarán”), logos (Brigadas internacionales) o denominaciones (“Sueter Bella Ciao”, “Chaqueta Intifada”) con un fuerte componente político. Destaca el uso de los colores de la bandera republicana española en 35 productos. Otro uso comercial es el sándwich LGBT de la cadena M&S, que superpone las iniciales de lechuga, guacamole, *bacon* y tomate con los colores del activismo gay. Tanto la tienda de cosméticos Sephora como Starbucks han publicitado el cierre de sus negocios durante un día para la formación de sus empleados. Tras sendos incidentes racistas, grabados y difundidos en las redes sociales, los directivos tomaron una decisión que afecta a la cuenta de resultados y que demuestra el compromiso. En Estados Unidos, Netflix se ha incorporado al debate sobre la reforma de la ley del aborto en el Estado de Georgia, donde la campaña produce por valor de 2.300 millones de euros.

**Ilustración 2:** Campaña "See you tomorrow" (Starbucks).



Fuente: <https://twitter.com/starbucks/status/1001434476222664704?lang=es>.

**Ilustración 3:** Campaña "Pecan Resist!" (Ben & Jerry's).



Fuente: <https://www.instagram.com/benandjerrys/p/Bpj2vQ4g2LD/>.

En perspectiva internacional, la acción de Vodafone y Google en las manifestaciones de Egipto de 2011 son relevantes. Ambas compañías deciden operar y mantener el servicio de telecomunicaciones, en contra de lo establecido por el régimen. Los respectivos lemas se orientan hacia la capacidad de decisión individual y el valor de las redes para el éxito de un movimiento social. Interesa aquí la capacidad de influencia en la percepción política que tienen firmas de servicios digitales. La empresa AirBnB y TripAdvisor tienen que etiquetar las casas ubicadas Palestina e Israel, lo que ha generado críticas por su actividad, al igual que

algunas redes sociales que permiten inscribirse según nacionalidades no asentadas (república catalana, república de Macedonia, p. ej.).

Por último, la finalidad instrumental aparece en varias ocasiones. La compañía aérea Ryanair apuesta por la no salida de la Unión Europea y argumenta que la decisión perjudica su estatus europeo. Es una muestra, pero no se persigue un bien público global, sino una posición económica.

#### 4.2. *Campañas de economía y empresa*

En este epígrafe, destaca la aparición de una empresa inversora de referencia mundial. Las cartas anuales de Larry Fink, presidente de Blackrock, encajan en la tipología porque se dirigen a la audiencia global y persiguen un bien público común, ajeno a las operaciones de la empresa en el mercado. Fink diagnostica la necesidad de una colaboración público-privada para atender las transformaciones sociales y políticas, con especial énfasis en la desigualdad y el futuro del empleo. Por eso, se necesita beneficiar a todas las partes implicadas y no solo buscar rentabilidad financiera

En la misma línea, destaca la campaña permanente de Patagonia, la marca de ropa deportiva. Se ha indicado uno de los lemas más conocidos, pero su trayectoria entronca con valores asociados los movimientos sociales. De naturaleza económica, la compañía recoge principios de la reducción del consumo, el reciclaje, el trato justo con los proveedores y las campañas para salvar el entorno directo, en territorio de Estados Unidos, e internacional, el Ártico. Esta aproximación económica a la producción y las operaciones de la empresa encuentra otras fórmulas. P&G apalanca la diversidad en la acción “Secret Deodorant” que anticipa el discurso de la igualdad. Lush, firma cosmética global, defiende que su producción ha eliminado el maltrato animal.

Conviene indicar la matriz económica de los movimientos sociales de corte feminista. El hecho más destacado es la intervención pública de Ana Patricia Botín, presidenta de Banco Santander, en defensa de los valores del feminismo. En varias ocasiones, dirigidas a la audiencia abierta y no solo a los accionistas, la presidenta explica cómo el banco debe implicarse en las causas de la igualdad, la promoción de las mujeres directivas y el establecimiento de políticas que beneficien la paridad. Es una de las apuestas más significativas del estudio en tanto que vincula la marca a unos valores progresistas muy claros y, en absoluto, apolíticos.

En suma, este epígrafe recoge algunos casos de cómo las marcas, sea por utilidad pública o no, apuesta por un nuevo modelo de gobernanza, que refuerce la participación de la sociedad y no se dirija únicamente a los accionistas. La solución pasa por el establecimiento de mediciones a largo plazo, por lo que convendrán nuevos instrumentos legales.

#### 4.3. *Campañas sociales*

El título social es generoso con la cuestión que abarca, lo que permite a las compañías establecer campañas de marca activista con distintos planos. Son en su mayoría valores finales genéricos, que promueven una sociedad ligada a valores progresistas. Interesa esta cuestión porque ha costado encontrar ejemplos de marcas activistas ligadas a valores asociados al pensamiento más conservador (contra el matrimonio homosexual, p. ej.). El activismo de marca no opera en el vacío, sino que encaja con la demanda de una generación con unos valores políticos y sociales dados. En un futuro estudio, podría indagarse la relación entre la posición política y la demografía, esto es, si las campañas se dirigen a segmentos demográficos estratificados por edad, género, ingresos o similar condición. Así, los resultados muestran una defensa de la igualdad de oportunidades, tanto en su dimensión de género como en la propia de las migraciones.

Conviene subrayar el auge del feminismo como actitud propia de las marcas, tanto de naturaleza final como instrumental. En esta última, las marcas de consumo han empleado

algún eslogan (“No es No”, p. ej.) para su impresión en productos de venta. El uso instrumental no invalida la causa, pero sí continua el argumento señalado más arriba. Existe la posibilidad de que las marcas activistas utilicen ideas o tendencias de los movimientos sociales con el objeto de incrementar las ventas, pero no para cambiar la sociedad. Esta crítica de “commodity feminism” es inherente a la práctica publicitaria. En este sentido, se han multiplicado las críticas a la firma Nike porque ha tratado de forma desigual a la atleta Allyson Felix, campeona olímpica, que tras su embarazo ha firmado un contrato publicitario de menor cuantía. El grupo LGBT alcanza una cota alta como target del activismo de marca. Encontramos ejemplos en Adidas y Equinox, cuyas campañas abogan por la tolerancia y la diversidad sexual.

**Ilustración 4:** Carmen Calvo, vicepresidenta del gobierno con la camiseta “Yes, I am a feminist” en la noche electoral (Campaña de Mango).



Fuente: <https://smoda.elpais.com/moda/actualidad/carmen-calvo-traje-zara-camiseta-mango-victoria-psoe/>.

La cuestión social no está exenta de problemas. Se señalan dos campañas fallidas, una de Pepsi y otra de Starbucks. La primera, protagonizada por Kendall Jenner, fue retirada a los pocos días porque los ciudadanos consumidores elevaron su queja. La contracampaña global acusaba a la compañía de bebidas de utilizar la estética de la lucha con el racismo con argumentos livianos. La campaña #RaceTogether de Starbucks fue criticada porque la marca se asocia a unos valores corporativos distintos de los promovidos. En redes sociales la misma etiqueta se empleó para señalar los problemas de gentrificación asociados a la llegada de la cadena cafetera, de modo que los afectados reclamaron contra la firma. De nuevo, aparece Nike de forma controversial por la producción de unas zapatillas con la bandera “Betsy Ross”,

de la primera época del país y controvertida porque aún se asocia a valores ultraconservadores de la esclavitud. El propio Kaepernick ha criticado el uso de la enseña.

En suma, los asuntos sociales requieren una extrema prudencia porque pueden afectarse valores sociales que no están en sintonía con el comportamiento de la propia empresa. Es importante indicar que la muestra recoge esta inquietud en tanto que las empresas prefieren valores finales (igualdad, lucha contra el racismo) antes que otros que pudieran ser asociados a la cuenta de resultados. Por este motivo, conviene destacar en este epígrafe que los presidentes o primeros ejecutivos de compañías cotizadas alcen la voz para la defensa de causas concretas. Los presidentes de Salesforce, Microsoft o AT&T aprovechan su posición para criticar las políticas públicas y apostar por una subida de impuestos, una mejor redistribución y la defensa de los inmigrantes.

#### 4.4. Campañas medioambientales

Este epígrafe no ha arrojado resultados relevantes, según podría esperarse de la hipótesis de trabajo. El medio ambiente, la lucha contra el calentamiento global o el cambio climático son cuestiones importantes, no asociadas a valores instrumentales de las compañías. Era, en principio, terreno abonado para el posicionamiento de marca activista, comprometida con causas del bien común. Sobresale, de nuevo, la firma textil Patagonia que se posiciona contras las políticas medioambientales del presidente Trump con rotundidad gráfica. Bajo el lema “The President Stole your Land” llama a la acción para parar una serie de decisiones sobre la recalificación de zonas protegidas. En general, las campañas analizadas muestran una visión poco sustantiva. La muestra conduce a identificar el cambio climático con otras cuestiones estructuradas en las causas políticas inexorablemente ligadas a la regulación y las políticas públicas. La marca activista, cuando se ubica en la dimensión medioambiental, opera en la esfera política y no crea una categoría distinta. En la tabla, se rescatan dos campañas de CaixaBank e Iberdrola, porque su campaña de comunicación del presidente gira en torno al uso de energías verdes, la transición ecológica y los valores de la Agenda 2030. En el plano comunicativo, conviene destacar la campaña del diario *The Guardian*, que considera que es oportuno incrementar la información relacionada con el medio ambiente y dar peso a la visión climática de la actualidad. Se subraya esta cuestión porque es reflejo de un interés manifiesto de los lectores, aunque la campaña de marca activista no se ejecuta en esta vía.

### 5. Conclusiones

El activismo de marca contribuye al diseño y la ejecución de nuevas estrategias de gestión de la comunicación en una sociedad. El estudio recoge los primeros ejemplos que han alcanzado a la audiencia global, según lo establecido en las características del tipo comunicativo. El presente trabajo preliminar ha identificado cuarenta y cinco campañas en esta primera aproximación. Corresponde reconocer que es una muestra cualitativa que no persigue una representatividad estadística de referencia, sino un primer estudio estructural que confirme la tendencia. El fenómeno, en su naturaleza política, es una técnica ya instalada en el mercado estadounidense y que acabará por extenderse de manera singular a cada mercado, sea en su dimensión local, nacional o europea. De ahí que interés resida no en la extrapolación de datos, sino en el sentido social de las relaciones entre empresa y la actualidad política.

En relación con la H<sub>1</sub>, se ha demostrado que la actualidad política aparece de forma transversal en la gestión de la actividad publicitaria. Son campañas publicitarias, lo que permite una respuesta rápida a una cuestión candente. El auge de los movimientos sociales de distinta naturaleza afecta a la forma en la cual se comunican los valores de empresa, que pretenden asociarse a bienes públicos, valores inmateriales y otras técnicas no comerciales. Conviene apuntar que las generaciones jóvenes, *millennials* en su denominación más popular, tienen predisposición al compromiso político a través de las manifestaciones culturales o mercantiles.

En la H2, ha sorprendido el menor peso de las cuestiones relacionadas con el cambio climático, tan en boga. No parece la palanca sobre la que diferenciarse, lo que resulta contraintuitivo. Los #FridaysforFuture no se mencionan. En cambio, la defensa de valores globales universales se acepta con mayor facilidad. El feminismo y la igualdad están muy presentes en las campañas, mientras que la cuestión de participación política convencional es menos relevante. Cabe mencionar aquí la multiplicación de camisetas con mensajes feministas en casi todas las marcas: “Yes, I am a feminist” en Mango, “To be my own muse” en Zara, “No es No” en Stradivarius o “Salute Sisterhood” en Monki. Los valores que emanan son de corte progresista, si bien no se encuentran numerosos ejemplos de actitud controversial.

Las conclusiones avanzan en la identificación de un ciudadano consumidor que demanda a las marcas una suerte de participación y responsabilidad compartida en los problemas políticos y sociales, una reformulación de la responsabilidad social hacia una estrategia integral de reputación y confianza. Este cambio cualitativo tiene consecuencias en la dirección general y en el diseño y ejecución de acciones persuasivas, publicitarias o de posicionamiento. En un entorno de incertidumbre, la apuesta por la marca activista, en su giro político, parece una oportunidad para campañas transversales, audiencias globales y producción simbólica para los movimientos sociales y el activismo. Así, la marca activista aspira a participar en el estatus de autenticidad en el capitalismo de consumo y valores. Se abre una avenida de investigación que se antoja principal en los próximos años.

## Referencias

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC.
- Achrol, R. & Kotler, P. (1999) Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63, 146-163. <https://www.doi.org/10.2307/1252108>
- Altman, B. W. (1998). Corporate Community Relations in the 1990s: A Study in Transformation. *Business and Society*, 37(2), 221-228. <https://www.doi.org/10.1177/000765039803700205>
- Beck, U. (2000). *What Is Globalization?* Cambridge, UK: Polity Press.
- Benner, R. (2018). Brand Activism: Working Toward Progressive Representations of Social Movements in Advertising. Doctoral Thesis. Retrieved from <http://bit.ly/2PEcJYz>
- Bennett, L. (2006). Branded Political Communication: Lifestyle Politics, Logo Campaigns, and the Rise of Global Citizenship. In M. Micheletti, A. Follesdal & D. Stolle (Eds.), *Politics, Products, and Markets. Exploring Political Consumerism Past and Present* (pp. 101-126). New Brunswick: Transaction Books.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Capriotti, P. & Moreno, A. (2007). Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites. *Public Relations Review*, 33, 84-91. <https://www.doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.11.012>
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. (2008). *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*. Cengage Learning.
- Carroll, W. K. & Hackett, R. A. (2006): Democratic media activism through the lens of social movement theory. *Media, Culture & Society*, 28(1), 83-104. <https://www.doi.org/10.1177/0163443706059289>
- Chadwick, S. & Zipp, S. (2018, September 14). Nike, Colin Kaepernick and the pitfalls of “woke” corporate branding. *The Conversation*. Retrieved from <http://bit.ly/2GGwoom>
- Chatterji, A. & Toffel, M. W. (2019). Assessing the Impact of CEO Activism. *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper* 16-100. <http://www.doi.org/10.2139/ssrn.2742209>
- Coen, D. & Katsaitis, A. (2015). *Institutional and Constitutional aspects of Special Interest Representation*. Brussels: European Union. Retrieved from <http://bit.ly/2ZK9dAr>

- Dauveger, P. (2017). Is the Power of Brand-Focused Activism Rising? The Case of Tropical Deforestation. *The Journal of Environment & Development*, 25(2), 135-155. <https://www.doi.org/10.1177/1070496517701249>
- Daniels, C. (2018, September 7). Worth the sacrifice: Why Nike was willing to risk backlash to embrace Colin Kaepernick. *Prweek*. Retrieved from <http://bit.ly/2IUG7IS>
- Davies, W. (2016). *La industria de la felicidad*. Barcelona: Malpaso.
- Den Hond, F., Rehbein, K. A., De Bakker, F. G. A. & Kooijmans-van Lankveld, H. (2014). Playing on Two Chessboards: Reputation Effects between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Political Activity (CPA). *Journal of Management Studies*, 51(5), 791-813. <http://www.doi.org/10.1111/joms.12063>
- Downey, J. & Stanyer, J. (2010). Comparative media analysis: Why some fuzzy thinking might help. Applying fuzzy set qualitative comparative analysis to the personalization of mediated political communication. *European Journal of Communication*, 25(4), 331-347. <https://www.doi.org/10.1177/0267323110384256>
- Escalas, J. E. (2004). Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, 4(1), 168-179. [https://www.doi.org/10.1207/s15327663jcp1401&2\\_19](https://www.doi.org/10.1207/s15327663jcp1401&2_19)
- Feldman, D. (2019). *Boycotts Past and Present. Palgrave Critical Studies of Antisemitism and Racism*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Friedman, M. (1999). *Consumer Boycotts: Effecting Change Through the Marketplace and the Media*. London: Routledge.
- Fuchs, C. (2008). *Internet and society: social theory in the information age*. London: Routledge.
- Gaitán, J. A. & Piñuel, J. L. (1998). *Técnicas de investigación en Comunicación Social*. Madrid: Síntesis.
- Halberstam, D. (1997). *Playing for Keeps. Michael Jordan and the World He Made*. New York: Random House.
- Hussain, H. H. & Howard, P. N. (2013). What Best Explains Successful Protest Cascades? ICTs and the Fuzzy Causes of the Arab Spring. *International Studies Review*, 15(1), 48-66. <https://www.doi.org/10.1111/misr.12020>
- Illouz, E. (2007). *Identidades congeladas*. Buenos Aires y Madrid: Katz Editores.
- Kuehn, K. M. (2017). Brand local: Consumer evaluations as commodity activism on Yelp.com. *Journal of Consumer Culture*, 18(2), 205-224. <https://www.doi.org/10.1177/1469540515586866>
- Lange, D., Lee, P. & Dai, Y. (2011). Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37(1), 153-184. <https://www.doi.org/10.1177/0149206310390963>
- Lavito, A. (2018, September 6). Nike's Colin Kaepernick ads created \$163.5 million in buzz since it began and it's not all bad. *CNBC*. Retrieved from <https://cnb.cx/2XS5eQz>
- Lekakis, E. (2013). *Coffee activism and the politics of fair trade and ethical consumption in the global north: political consumerism and cultural citizenship. Consumption and public life*. Basingstoke: Palgrave.
- Longo, F. (2010). Ejes vertebradores de la gobernanza en los sistemas públicos. Un marco de análisis en clave latinoamericana. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 46, 73-102.
- Manfredi, J. L. (2018). *Diplomacia corporativa: la nueva inteligencia directiva*. Barcelona: UOC.
- Matilla, K., Miranda, T., Compte-Pujol, M. & Oliveira, A. (2019). La formación de postgrado de los directores de comunicación españoles. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 19(19), 30-55. <https://www.doi.org/10.7263/adresic-019-02>
- Matos, G., Vinuales, G. & Sheinin, D. A. (2017). The Power of Politics in Branding. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(2), 125-140. <https://www.doi.org/10.1080/10696679.2016.1270768>
- Melucci, A. (1985). The Symbolic Challenge of Contemporary Movements. *Social Research*, 52(4), 789-816. <http://www.jstor.org/stable/40970398>
- Micheletti, M., Follesdal, A. & Stolle, D. (2006). *Politics, Products, and Markets: Exploring Political Consumerism Past and Present*. New Brunswick: Transaction Publisher.



- Mogensen, K. (2017). From Public Relations to Corporate Public Diplomacy. *Public Relations Review*, 43(3), 605-614. <https://www.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.011>
- Mukherjee, R. & Banet-Weiser, S. (2012). *Commodity Activism: Cultural Resistance in Neoliberal Times*. New York: NYU Press.
- Nielsen, S. W. (2017). On Political Brands: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Political Marketing*, 16(2), 118-146. <https://www.doi.org/10.1080/15377857.2014.959694>
- Novy-Williams, E. (2018, September 4). Kaepernick Campaign Created \$43 Million in Buzz for Nike. *Bloomberg*. Retrieved from <https://bloom.bg/2vrxBc8>
- Palazzo, G. & Basu, K. (2007). The Ethical Backlash of Corporate Branding. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 333-346. <https://www.doi.org/10.1007/s10551-006-9210-6>
- Popp, B., Horbel, C. & Germeln, C. C. (2017). Nature and Consequences of Social Media-Based Anti-brand Activism Against Sponsors and Investors of Sport Teams. Conference: 2016 AMS 19<sup>th</sup> World Marketing Congress, Paris, France.
- Quart, A. (2017, June 6). Faking “wokeness:” how advertising targets millennial liberals for profit. *The Guardian*. <http://bit.ly/2VwtieC>
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-Set Social Science*. Chicago: University of Chicago Press.
- Sarkar, C. & Kotler, P. (2018). *Brand Activism. From Purpose to Action*. USA: Idea Bite Press.
- Scherer, A. G. & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931. <https://www.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>
- Sender, K. (2012). *Business, not politics: The making of the gay market*. Columbia: University Press.
- Soler Pujal, P. & Enríquez Jiménez, A. M. (2012). “Reflexión sobre el rigor científico en la investigación cualitativa”. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18, 879-888. [http://www.doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2012.v18.40966](http://www.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40966)
- Sennet, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
- Thürer, M., Tomasevic, M., Stevenson, M., Fredendall, L. D. & Protzman, C. W. (2018). On the meaning and use of excellence in the operations literature: a systematic review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-28. <https://www.doi.org/10.1080/14783363.2018.1434770>
- Villafañe, J. (2017). Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones. *El profesional de la información*, 6(6), 1159-1170. <https://www.doi.org/10.3145/epi.2017.nov.15>
- Waddock, S. (2004). Parallel Universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109(1), 5-24. <https://www.doi.org/10.1111/j.0045-3609.2004.00002.x>
- Xifra, J. (2010). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos.
- Zafra, R. (2017). *El entusiasmo. Precariedad y trabajo creativo en la era digital*. Barcelona: Anagrama.
- Zeisler, A. (2016). *We were feminists once: From Riot Grrrl to CoverGirl, the buying and selling of a political movement*. New York: Public Affairs.