

# GRADO EN MARKETING

Curso 2023/2024

**Guerras Culturales y Estrategias de Marketing:**

**Nuevo Contexto, Nuevos Dilemas**

Autora: Sara Lombardo Pérez

Tutor: Lorenzo Vicario Martínez

Bilbao, a 21 de junio de 2024



*A mi padre, mi mano derecha.  
Eres mi ejemplo a seguir en esfuerzo, constancia y trabajo duro. Gracias a tu amor y confianza plena en mí, he aprendido que puedo alcanzar mis metas y llegar muy lejos. Me has guiado a ser feliz y a disfrutar de las pequeñas cosas de la vida, incluso cuando te falta lo más importante. Me motivas a ser mejor persona y me has convertido en la mujer que soy hoy en día.*

*Todo lo que has logrado, te lo has ganado a pulso. Espero que estés tan orgulloso de mí como yo lo estoy de ti. Gracias, papá, por darme la mano y no soltármela nunca.  
Eternamente agradecida.*

*A mi hermano, mi fiel compañero de vida.  
Cada día me demuestras que no hay nada imposible, pero que a veces solo tenemos que luchar contra nuestra propia mente. Me impulsas a cumplir mis sueños y a luchar por lo que más deseo. Gracias por tu generosidad, por las lecciones de vida, empujarme a ser la mejor versión de mí misma, por darme los mejores consejos del mundo y ser mi apoyo incondicional.*

*Me has enseñado a ir siempre a por lo mejor, y no conformarme con menos.  
Gracias por tu amor y cariño, por ser una parte fundamental de mi vida.  
Sin ti, carecería de sentido.*

*Y, en especial, a mamá,  
Aunque no puedas leer estas palabras, sé que estarías muy orgullosa de mí. Ojalá algún día llegue a ser tan buena como tú en todo lo que hacías. Sé que esperabas mucho de mí, y espero no defraudarte.*

*Eras, eres y serás, mi referente. Siempre.  
Este y todos mis logros, siempre tuyos.*

## Resumen

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es analizar en profundidad el entorno de incertidumbre en el que se encuentra actualmente el marketing. Las empresas se enfrentan a un escenario complejo y polarizado, donde tomar decisiones estratégicas conlleva riesgos significativos debido a la imposibilidad de satisfacer a toda la población. Entender la importancia de los valores para las estrategias de marketing y el comportamiento del consumidor es fundamental. Los valores, arraigados en la sociedad, guían nuestras acciones y decisiones, siendo esenciales para conectar auténticamente con el público objetivo y fortalecer la posición de las empresas en el mercado. Las empresas, al reconocer un cambio en los valores y la importancia que los consumidores otorgan a los "nuevos" valores, los denominados valores posmaterialistas (Macionis y Plummer, 2011, p.126-127; Vililla, 2024), se han adaptado reflejando estos cambios en sus campañas publicitarias. Sin embargo, en ocasiones, esto ha ocurrido de manera poco ética, provocando acusaciones de asociarse a iniciativas sociales y medioambientales con fines comerciales sin mostrar un compromiso real con estas causas. Hasta hace poco, la principal preocupación de las compañías era la posibilidad de ser acusadas de utilizar valores de manera poco ética mediante prácticas como el *greenwashing*, el *purplewashing* o el *pinkwashing*. No obstante, con el resurgimiento de "viejos" valores, ahora enfrentan acusaciones desde diferentes frentes, generando una situación de incertidumbre. En este contexto, las corporaciones desconocen las preferencias de sus consumidores y, por lo tanto, no saben qué posición tomar, ya que cualquier acción puede provocar reacciones negativas.

**Palabras clave:** valores, estrategias de marketing, guerras culturales, polarización.

## Summary

The objective of this Final Degree Project is to analyse in depth the environment of uncertainty in which marketing currently finds itself. Companies are facing a complex and polarized scenario, where making strategic decisions entails significant risks due to the impossibility of satisfying the entire population. Understanding the importance of values for marketing strategies and consumer behaviour is critical. Values, rooted in society, guide our actions and decisions, being essential to authentically connect with the target audience and strengthen the position of companies in the market. Companies, recognizing a change in values and the importance that consumers give to the "new" values, the so-called postmaterialist values (Macionis & Plummer, 2011, p.126-127; Vililla, 2024), have adapted to reflect these changes in their advertising campaigns. However, at times, this has happened unethically, leading to accusations of being associated with social and environmental initiatives for commercial purposes without showing a real commitment to these causes. Until recently, the main concern of companies was the possibility of being accused of using values unethically through practices such as *greenwashing*, *purplewashing* or *pinkwashing*. However, with the resurgence of "old" values, they now face accusations from different fronts, generating a situation of uncertainty. In this context, corporations are unaware of their consumers' preferences and therefore do not know what position to take, as any action can provoke negative reactions.

**Keywords:** values, marketing strategies, culture wars, polarization.

# ÍNDICE

<b>1. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>2. Objetivos</b>	<b>7</b>
<b>3. Metodología</b>	<b>8</b>
<b>4. Valores y marketing</b>	<b>10</b>
4.1. Conceptos	10
4.2. Importancia para el marketing y el comportamiento del consumidor	11
<b>5. Cambio cultural: valores emergentes y estrategias de marketing</b>	<b>12</b>
5.1. Nuevos valores y comportamiento del consumidor	12
5.2. Nuevos valores y estrategias de marketing	15
5.2.1. Algunos casos relevantes:	19
5.3. Problemas y conflictos: “El lavado de cara”	26
5.3.1. <i>Pinkwashing</i>	26
5.3.2. <i>Greenwashing</i>	27
5.3.3. <i>Purplewashing</i>	28
5.3.4. Otros: <i>Diversity washing</i>	30
5.4. Conclusiones	31
<b>6. Nuevo escenario: Guerras culturales y estrategias de marketing</b>	<b>32</b>
6.1. Guerras culturales y polarización social	32
6.2. Implicaciones para las estrategias de marketing	38
6.3. Algunos casos relevantes	43
6.3.1. Nike	43
6.3.2. Disney	46
6.3.3. Bud Light	49
6.4. Conclusiones	53
<b>7. Conclusiones</b>	<b>55</b>
<b>8. Bibliografía</b>	<b>57</b>

# Índice de Figuras

Figura 1: Acción publicitaria de Starbucks, "Every name's a story" .....	20
Figura 2- Campaña Publicitaria de Adolfo Domínguez, "Ropa Vieja" .....	22
Figura 3: Promociones por el día de la mujer en Instagram .....	29
Figura 4: campaña publicitaria de Nike bajo el eslogan "Just Do It" .....	44
Figura 5 - Publicación de la influencer transgénero Dylan Mulvaney en la que muestra latas de Bud Light .....	50
Figura 6-Vídeo de Kid Rock reaccionando ante la campaña de Bud Light con la influencer Dylan Mulvaney .....	51
Figura 7- Nueva campaña de Anheuser-Busch en la que se presenta la icónica imagen del caballo Clydesdale.....	52

## 1. Introducción

El tema seleccionado para este trabajo de fin de grado fue elegido tras asistir a las clases de mi tutor y profesor, Lorenzo Vicario, en la asignatura “Comportamiento del Consumidor”. Además, en segundo de carrera tuve la oportunidad de cursar con él “Sociología del Consumo”, asignatura que despertó mi interés por la importancia de la cultura y los valores para las estrategias de marketing.

Cómo estudiante de marketing que intenta mantenerse actualizada sobre las noticias diarias, considero que este es un tema de gran actualidad y relevancia mediática. Este trabajo ha sido seleccionado con el objetivo de explorar en profundidad el entorno de incertidumbre en el que actualmente se encuentra inmerso el marketing. Las empresas se enfrentan a un nuevo y complejo escenario en el que deben tomar decisiones estratégicas en una sociedad profundamente polarizada, donde es imposible satisfacer a toda la población en su conjunto.

El análisis se estructurará de la siguiente manera: en primer lugar, se expondrá la importancia de los valores para las estrategias de marketing tanto desde el punto de vista del consumidor como de las estrategias de marca. Posteriormente, se explicará cómo las empresas, conscientes de un cambio en los valores y de la importancia que los consumidores otorgan a los “nuevos” valores, los denominados valores posmaterialistas (Vililla, 2024), se han adaptado reflejando estos cambios en sus acciones publicitarias, aunque a veces de manera poco ética dando lugar a prácticas denominadas de manera crítica como *pinkwashing*, *purplewashing* y *greenwashing*. Para finalizar, se expondrá el cambio político, social y cultural al que están enfrentándose las empresas, destacando la contradicción entre el resurgimiento de “viejos” valores, y los avances logrados en los últimos años que han dado lugar al nacimiento de “nuevos” valores o más estrictamente conocidos como valores posmaterialistas (Macionis y Plummer, 2011, p.126-127).

Hasta ahora, las empresas, intentaban implementar acciones de marketing que sabían que agradaban a los clientes. Sin embargo, debido a la actual polarización social y político, desconocen las preferencias de los consumidores, lo que les coloca en una situación compleja. Esta situación, deberá ser abordada desde la dirección interna de las empresas, lo que plantea un interrogante sobre los

valores con los que realmente están asociadas las compañías, y los que muestran a través de sus estrategias de marketing para no ser fruto de reacciones negativas.

## 2. Objetivos

En el contexto actual, las empresas han incorporado los valores como pilares fundamentales en sus estrategias de marketing, no solo para fortalecer sus marcas, sino también para conectar profundamente con el consumidor y posicionarse dentro de la sociedad.

Las corporaciones, conscientes del cambio en el comportamiento de los consumidores con el surgimiento de valores sociales y medioambientales, han decidido incorporarlos en sus campañas publicitarias. Sin embargo, han tenido que enfrentarse a retos como la polarización social, lo que ha generado un entorno complicado para las estrategias de marketing.

Los objetivos son:

- Analizar la importancia de los valores en las estrategias de marketing de las marcas.
- Comprobar cómo el cambio cultural ha modificado el comportamiento de los consumidores debido a la creciente importancia de valores vinculados a la sostenibilidad, igualdad y diversidad, entre otros, y las consecuencias que todo ello ha tenido para las estrategias de marketing.
- Analizar las consecuencias de las denominadas guerras culturales y la consecuente polarización social para las empresas y marcas, y de qué modo se ha generado un entorno de creciente incertidumbre para el marketing.

### 3. Metodología

En cuanto a la metodología que se empleará en este trabajo de fin de grado, esta consistirá en dos métodos de investigación principales: una revisión bibliográfica de literatura académica (libros, artículos de revistas científicas, manuales, etc.), y no académica (noticias y artículos de prensa, blogs y páginas web, etc.).

Para la primera parte del trabajo, que se centra en los conceptos teóricos sobre los valores y su importancia en el marketing y el comportamiento del consumidor, se usarán libros académicos de referencia en sociología y marketing, como los manuales de Alonso Rivas y Grande Esteban (2013), Macionis y Plummer (2011), Rivera Camino, Arellano Cueva y Molero Ayala (2009), Schiffman y Kanuk (2010), Schiffman y Wisenblit (2015) y Solomon (2013). Estos textos proporcionan una base sólida para entender cómo los valores influyen en las decisiones de los consumidores y en las estrategias de las marcas.

En la segunda parte del trabajo, que aborda la emergencia de “nuevos” valores, los denominados valores posmaterialistas (Macionis y Plummer, 2011, p.126-127), se utilizarán artículos científicos y de organizaciones especializadas como los informes de Marcas con Valores (2024), Organización de Consumidores y Usuarios (2019) y Pacto Mundial de la ONU España, REDI y BBVA (2023). A su vez, para ilustrar cómo las empresas han incorporado estos “nuevos” valores, más estrictamente conocidos como valores posmaterialistas (Vililla, 2024), en sus estrategias de marketing y los problemas y conflictos derivados de los mismos, se revisarán casos y ejemplos reales documentados en artículos y noticias de prensa de fuentes como *El País*, *El Confidencial* y *BBC Mundo*, así como información de blogs, páginas web, y material de YouTube.

Por último, dada la actualidad y relevancia mediática del tema escogido, para analizar las consecuencias de las guerras culturales y la polarización social en las estrategias de marketing, se recurrirá, por una parte, a artículos de revistas académicas actuales como *Política y Sociedad*, y por otra, a artículos y noticias de prensa no académicos. Además, para el estudio de los casos de las marcas

Nike, Disney y Bud Light, se utilizará información de páginas web, noticias de prensa y videos disponibles en YouTube.

## 4. Valores y marketing

### 4.1. Conceptos

Según Macionis y Plummer (2011) los valores son “pautas morales que utilizan las personas para juzgar lo que es bueno y lo que es malo, y varían entre las diferentes culturas” (p. 125). Además, representan normas prescriptivas que definen lo que se considera ético y moralmente correcto, estableciendo pautas sobre cómo deberíamos comportarnos.

Asimismo, Alonso Rivas y Grande Esteban (2013) señalan que por valores “podemos entender una creencia o sentimiento con carácter general de que determinadas actividades, relaciones u objetivos son importantes para la conservación y mantenimiento de una comunidad y de su estabilidad o bienestar.” (p.151). Son relevantes porque hacen que las personas tiendan a reaccionar de manera similar ante ciertos estímulos. Desde este punto de vista, se puede esperar que los individuos y los consumidores actúen de manera que logren alcanzar valores que son considerados correctos por la sociedad.

Por otro lado, Rivera Camino *et al.* (2009) los definen como:

Una creencia o sentimiento generalizado de que algunas actividades o metas son importantes para conservar la identidad. (...) Los valores se refieren a modos de conducta y a estados finales de existencia, de tal modo que, si una persona posee un valor, cree firmemente que determinada conducta o estado final de existencia es preferible a cualquier conducta o estado final. Así, los valores nos guían acerca de cómo obrar, qué actitudes mantener. Nos dan la posibilidad de juzgarnos y compararnos (p.222).

Los valores culturales se aprenden principalmente a través de la interacción con los seres queridos y los amigos. Por lo tanto, desde que somos pequeños, comenzamos a discernir qué comportamientos son aceptables y cuáles no. De este modo, existen tres métodos de desarrollo cultural: formal, informal y técnico (Schiffman y Wisenblit, 2015, p.270).

El primer tipo de aprendizaje cultural ocurre cuando los adultos enseñan a los niños cómo comportarse y qué normas seguir en diferentes situaciones. El segundo tipo sucede cuando los niños

reproducen las acciones de las personas más importantes de sus vidas, como seres queridos o amistades. Por último, está el aprendizaje que se da en la escuela, donde los maestros guían a los niños sobre cómo actuar y por qué es importante en diversos contextos (Schiffman y Wisenblit, 2015, p.270).

En conclusión, los valores son un aspecto fundamental en la cultura ya que guían las decisiones y acciones de las personas e influyen en la estabilidad y el bienestar de la comunidad. En este sentido, en el siguiente apartado se examinará cómo estos valores juegan un papel esencial en el marketing y el comportamiento del consumidor.

#### **4.2. Importancia para el marketing y el comportamiento del consumidor**

Cómo hemos analizado en el apartado anterior, los valores son un elemento fundamental de la sociedad y están estrechamente vinculados con cultura. Por esta razón, al desarrollar una estrategia de marketing, es crucial comprender los valores fundamentales de la sociedad para evitar contradecir las normas culturales del público objetivo (Rivera Camino *et al.*, 2009, p.223). En este sentido, desempeñan un papel crucial en el marketing ya que influyen directamente en nuestras decisiones de compra y en cómo percibimos las marcas y los productos (Solomon, 2013, p.15).

Los mensajes publicitarios reflejan y comunican los valores culturales, moldeando así nuestras preferencias y comportamientos como consumidores. De tal modo que, los anuncios no solo nos muestran productos, sino que también nos enseñan cómo deberíamos vivir, qué deberíamos aspirar a ser y cómo deberíamos interactuar con nuestro entorno. Por su parte, este proceso es bidireccional, ya que mientras los mercadólogos utilizan los valores culturales para diseñar sus estrategias, también influyen en la manera en que estos valores se perciben y se reafirman en la sociedad (Solomon, 2013, p.15).

Esto proporciona a las empresas una comprensión profunda de las necesidades y deseos del público objetivo, permitiéndoles crear estrategias más efectivas y relevantes, ya que, al resonar con los valores culturales predominantes, las campañas publicitarias no solo son más persuasivas, sino también más memorables y duraderas en la mente de los consumidores. Además, al alinearse con estos valores, las empresas pueden construir una relación de confianza y lealtad con sus clientes,

fortaleciendo su posición en el mercado y asegurando un impacto positivo a largo plazo (Solomon, 2013, p.15).

Por ejemplo, en la cultura estadounidense, se aprecia el éxito individual y el reconocimiento, mostrando signos de éxito económico y posesiones materiales. Un anuncio de Dodge reconoce este deseo al sugerir que conducir un Dodge es una declaración de estatus. Además, en Occidente valoran la eficiencia y el progreso, especialmente en cuanto a avances tecnológicos. A modo de ilustración, un anuncio de Dell promocionando un ordenador *Ultrabook* refleja esta creencia al destacar cómo la tecnología puede mejorar la productividad y la gestión de la vida (Schiffman y Wisenblit, 2015, p.266).

En definitiva, incorporar los valores culturales en las estrategias de marketing es esencial para garantizar la productividad y adecuación de las campañas publicitarias. De esta manera, entender los valores no solo ayuda a las empresas a evitar contradicciones con las normas culturales, sino también a conectar de manera auténtica con su audiencia.

## **5. Cambio cultural: valores emergentes y estrategias de marketing**

### **5.1. Nuevos valores y comportamiento del consumidor**

A principios de siglo XXI, se ha evidenciado un cambio cultural significativo que ha influido de manera profunda en los comportamientos de los consumidores, manifestándose en la creciente relevancia que estos otorgan a valores como la diversidad, la inclusión y la sostenibilidad, como lo demuestran diversos estudios que se analizarán a continuación. Esta transformación ha impulsado a los consumidores a exigir a las corporaciones la incorporación de estos criterios en sus estrategias empresariales.

Por ejemplo, según el informe del *Estudio del Consumidor sobre la Diversidad y la Inclusión* proporcionado por Integral Ad Science (IAS) “el 94% de los consumidores españoles consideran que la diversidad e inclusión es un tema importante para ellos”. Esta inclinación se refleja en la demanda de los consumidores, quienes insisten que las corporaciones consideren estos conceptos. De este modo, “casi dos tercios de los encuestados, 62%, opinan que las marcas deberían fomentar la diversidad y la inclusión en España”. Asimismo, estas reclamaciones influyen directamente en las decisiones de

compra de los consumidores y “casi la mitad, 43%, ajusta regularmente sus decisiones de compra en función de las iniciativas de diversidad e inclusión de las empresas para apoyar sus esfuerzos”. Por otro lado, “un 39% afirma que se alejaría de una marca si ésta no trata adecuadamente los valores de diversidad, incluso si son usuarios habituales de sus productos”. Inclusive, “un 33% de los consumidores dicen que llegarían al punto de boicotear a la empresa que no tome en serio la diversidad y la inclusión” (Ramos, 2023).

Por otro lado, según la investigación de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) en colaboración con el Foro de Nueva Economía e Innovación Social (NESI), los consumidores están otorgando una creciente relevancia a los aspectos éticos en sus compras. Por ejemplo, un 73% de los participantes en la encuesta afirma considerar aspectos éticos y ecológicos al tomar decisiones de compra. Sin embargo, el informe también destaca que los clientes que desean consumir de manera más sostenible se enfrentan a desafíos como “la falta de información (60%) (...) o incluso la dificultad para encontrar empresas responsables (52%)”. Por lo tanto, esta tendencia refleja un cambio en las expectativas sociales hacia las empresas, donde se espera que no solo cumplan con sus obligaciones legales, sino que también actúen de manera ética y sostenible en sus operaciones comerciales (Organización de Consumidores y Usuarios y Foro de Nueva Economía e Innovación Social, 2019).

Además, otros estudios, como el realizado por la agencia y consultora especializada en sostenibilidad, 21gramos, analizan el fenómeno de la “Consumogracia”, donde los consumidores tienen el poder de influir en las decisiones de las empresas mediante sus compras. Este fenómeno busca comprender cómo los consumidores certifican y respaldan los valores y el comportamiento ético de una empresa a través de sus elecciones de compra (Marketing Insider Review, 2024).

Cómo resultado de este estudio, de Marcas con Valores (2024), se han extraído varias conclusiones significativas. En primer lugar, se destaca que la transparencia informativa es crucial para los consumidores: “ocho de cada diez ciudadanos desean recibir información, clara y transparente, sobre las marcas de su día a día para conocerlas mejor” (p.84). Además, se revela que, mientras que “el 75% de los expertos no considera que la sostenibilidad en su compañía sea vista como un coste”

tan solo el “17% de los expertos afirma que en su compañía se ha priorizado la sostenibilidad, aunque esto ha podido limitar la rentabilidad a corto plazo” (p.12).

Durante la investigación cuantitativa, realizan seis preguntas concretas para categorizar a los consumidores según su habilidad para establecer conexiones basadas en valores con las marcas. Así, de este modo, los ciudadanos optimistas, tienen una respuesta positiva en las seis cuestiones, representan un 11%. Los descreídos, aquellos que tienen cuatro condiciones negativas, se sitúan en el 26% y, entre los dos anteriores, se sitúan el resto de los ciudadanos que representan el 63%, también conocidos estos últimos como “la mayoría con dilemas”. Así, por ejemplo, a la pregunta “¿En qué medida los valores transmitidos por una marca influyen en su elección cuando dos marcas ofrecen un producto de igual calidad y precio?”, los optimistas consideran que la presencia de estos es un factor determinante en su elección, mientras que los descreídos únicamente valoran la calidad y el precio. Además, cuando una empresa decide transmitir alguno de sus principios, los optimistas están receptivos a aceptar si existen pruebas que lo respalden, mientras que los descreídos dudan y los verifican, pensando que la corporación solo está interesada en vender. Esto último también sucede cuando les preguntan que, si la empresa decide lanzar un mensaje comprometido con el entorno y la sociedad demostrándolo con hechos, los optimistas mostrarían interés o considerarían comprarlo, mientras que los descreídos no se verían afectados o no lo comprarían debido a la desconfianza (Marcas con Valores, 2024, p.29-32).

En línea con esto, un reciente análisis sobre el enfoque corporativo de la diversidad LGTBIQ+ en España, ha revelado una serie de conclusiones destacadas. En primer lugar, se destaca que esta área se posiciona como la tercera más abordada en los esfuerzos de inclusión empresarial, siguiendo a la igualdad de género y la inclusión de personas con discapacidad. Aproximadamente la mitad de las principales compañías encuestadas a nivel nacional han implementado proyectos de diversidad LGTBIQ+, aunque este porcentaje disminuye al 34% entre las empresas del IBEX 35. En adicción, se reconoce que la integración de la pluralidad en el ámbito empresarial es una práctica establecida ya

que “las compañías reconocen que favorece la creación de culturas corporativas más inclusivas, estimula la innovación, el crecimiento y la sostenibilidad en sus negocios” (BBVA *et al.*, 2023).

Por su parte, las empresas que no fomentan un ambiente de respeto explícito hacia la diversidad enfrentan dificultades para atraer y retener talento. Por ejemplo, “el 77% de las personas LGTBQ+ que están buscando trabajo valora la reputación de las compañías a las que se dirigen” mientras que “el 36% descarta empresas que no tengan políticas expresas de diversidad”, cifra que aumenta al 50% en jóvenes menores de 25 años. Además, el 9% de los empleados LGTBQ+ han cambiado de trabajo debido a un ambiente laboral poco respetuoso. Por el contrario, las corporaciones que promueven el respeto y la inclusión tanto dentro como fuera de la compañía, los lleva a mejores resultados comerciales, ya que las marcas y productos de empresas inclusivas reciben más recomendaciones y elecciones positivas. En consecuencia “el 94% de las personas LGTBQ+ vetaría a las marcas y empresas que transmitieran valores o mensajes negativos hacia el colectivo” (Pacto Mundial de la ONU España *et al.*, 2023, p.17).

En conclusión, la transformación cultural experimentada en el siglo XXI ha ejercido un impacto notable en el comportamiento de los consumidores, quienes ahora otorgan una mayor importancia a valores como la preservación del medioambiente, la inclusión y la diversidad. Este cambio ha subrayado la creciente trascendencia de estos principios, demostrando que las expectativas de los consumidores han evolucionado, y, por ende, influenciando en la forma en que las empresas deben concebir sus operaciones. Los consumidores no solo aspiran a la mera adquisición de un producto o servicio, sino también contribuir activamente a la reducción de las desigualdades sociales y medioambientales presentes en la sociedad actual. En este contexto, el siguiente apartado se adentrará en la exploración de cómo las empresas han adoptado e integrado estos valores en sus estrategias de marketing, mostrando su compromiso con estas nuevas demandas sociales.

## **5.2. Nuevos valores y estrategias de marketing**

En respuesta al creciente peso que los valores sociales y medioambientales han adquirido entre los consumidores, las empresas han reconocido la necesidad urgente de incorporar estos

principios en sus estructuras organizativas. Esta exigencia demandada ha provocado una adaptación de sus estrategias de marketing, encaminada a satisfacer estas emergentes demandas sociales. Este cambio refleja una transformación en las expectativas de los consumidores respecto a las empresas, donde se espera no solo el cumplimiento de sus obligaciones legales, sino también una conducta ética y sostenible en todas sus operaciones comerciales.

En los últimos años, las empresas se han esforzado por reflejar estos valores mediante la incorporación a sus estructuras organizativas del “triple balance empresarial”: una herramienta para evaluar su desempeño desde una perspectiva sostenible, considerando tres aspectos clave. En primer lugar, encontramos el balance económico, que busca garantizar la estabilidad económica. En segundo lugar, tenemos el balance medioambiental, orientado a contribuir positivamente al entorno natural. Y, por último, el balance social, que se centra en generar un impacto positivo en la vida de las personas (Villena, 2021).

En este sentido, el artículo de Iribarren (2022) asegura que:

Durante los próximos veinte años, las empresas que asuman un papel de liderazgo en la lucha contra el cambio climático no sólo realizarán una aportación directa a la reducción de las emisiones, sino que gozarán de la credibilidad y la posición para invitar a su personal, clientes y proveedores a que se unan a ellas en su camino, en aquello que hacen, en sus iniciativas pioneras o en los productos y servicios que ofrecen. Estas empresas, conscientes de las sinergias existentes entre la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y el aumento de la productividad y los ingresos, son las que triunfarán en el futuro.

Por consiguiente, en el contexto empresarial, se percibe una creciente inclinación hacia el establecimiento de estructuras empresariales sostenibles y transparentes, donde las organizaciones comprenden la imperiosa necesidad de integrar estos elementos como pilares fundamentales de su modelo de negocio. Este enfoque se alinea estrechamente con la demanda cada vez más insistente por parte de los consumidores de productos y servicios que sean respetuosos con el medio ambiente y socialmente responsables. No obstante, a pesar de esta clara inclinación por parte de los

consumidores, diversos estudios sugieren que identificar marcas comprometidas con la sostenibilidad no siempre resulta sencillo en el mercado (Robles, 2018).

En este sentido, los consumidores se perfilan como personas “cada vez más conscientes, informadas y críticas”, quienes exigen transparencia y un auténtico compromiso social por parte de las empresas. En los últimos tiempos, las marcas han tenido que transformarse significativamente para satisfacer estas elevadas expectativas sociales, donde los principios éticos, como la defensa del feminismo y la sensibilización sobre el cambio climático, han adquirido una importancia crucial en la identidad del consumidor, impactando directamente en sus elecciones de consumo (Pérez-Lanzac, 2018).

En este contexto, estos valores han permeado en la esfera publicitaria, llevando a las compañías no solo a promocionar productos, sino también a asociar su imagen a dichos principios. Sin embargo, en la actualidad, la responsabilidad social ha sido adoptada como un mero ejercicio de apariencia, donde exhibir un comportamiento responsable no siempre refleja una verdadera preocupación por las causas sociales o medioambientales, sino más bien una estrategia para proyectar una imagen deseada. Esto ha dado lugar a un fenómeno conocido como “postureo”, en el que las empresas se suman a esta tendencia más bien por el deseo de aparentar o de ajustarse a ciertos estándares de imagen, que por un genuino compromiso con la responsabilidad social (Pérez-Lanzac, 2018).

Estos principios y cambios en las expectativas de los consumidores se ven reflejados en numerosas estrategias de las corporaciones, donde las compañías no solo se esfuerzan por difundir sus productos, sino también por vincular su imagen a causas sociales y medioambientales relevantes. Un ejemplo destacado de este enfoque es la campaña lanzada por Toyota en 2019, que ilustra cómo las empresas están dedicando recursos significativos a respaldar estas causas y transmitir sus valores fundamentales (García Mozos, 2019).

La empresa, con el fin de promocionar su línea híbrida, presentó una variedad de causas sociales que están generando un impacto significativo en las sociedades actuales, como la igualdad de

género, la lucha contra el cambio climático, la libertad de expresión o los estándares preestablecidos de belleza (García Mozos, 2019). A través de esta estrategia, Toyota no solo impulsa la visibilidad de sus productos, sino que también transmite sus valores fundamentales y su compromiso con cuestiones relevantes para la sociedad (Pérez-Lanzac, 2018).

Otro caso relevante se encuentra en la estrategia publicitaria presentada por Audi en 2016, titulada "La muñeca que eligió conducir" (Audi Spain, 2016). A través de este anuncio, la compañía aspiraba a "romper con los roles de género". En el vídeo se muestra a una figura de juguete, similar al estilo de la Barbie, que decide intercambiar su carroza rosa por un Audi R8, el cual le conduce velozmente a través de la tienda de juguetes mientras se enfrenta a diversas situaciones inesperadas. No obstante, cuando se encienden las luces de la tienda, un niño entra y le solicita a su madre que le compre el automóvil, que incluye la muñeca como pasajera. En ese instante, la madre retira a la muñeca del vehículo, la regresa a su lugar en la estantería y adquiere el coche para el niño. Esta secuencia ejemplifica cómo los estereotipos de género y las presiones sociales pueden afectar a las decisiones de compra de los padres y en las preferencias de juego de los niños (El Mundo, 2016).

En conclusión, la evolución en las demandas de los consumidores ha provocado una profunda transformación en el panorama empresarial, llevando a las empresas a reconocer la necesidad de integrar principios éticos y sostenibles en sus estructuras organizativas. Sin embargo, la integración de estos valores en las campañas publicitarias y estrategias de marketing ha dado lugar al surgimiento del término "postureo", suscitando dudas sobre la autenticidad del compromiso de las organizaciones con estas causas o si simplemente están persiguiendo una imagen favorable. En este sentido, el éxito futuro de las empresas parece depender en gran medida de su capacidad para demostrar un compromiso genuino con la responsabilidad social y medioambiental, no solo como una táctica de marketing, sino como un componente esencial de su identidad y operaciones comerciales.

En el siguiente apartado, se explorarán casos relevantes que ilustran cómo las empresas han integrado estos valores en sus estrategias empresariales, ofreciendo ejemplos concretos de cómo están abordando esta transformación en el ámbito empresarial.

### **5.2.1. Algunos casos relevantes:**

#### **5.2.1.1. La diversidad y la inclusión**

##### **Coca Cola**

Por ejemplo, Coca Cola ha incorporado estos valores a través de una campaña publicitaria en la que quiere mostrar su compromiso con la diversidad y la inclusión. En dicho anuncio, se muestra a varios niños de una misma clase escolar compartiendo experiencias en las que un compañero había cuestionado la idoneidad de su familia por diversos motivos, tales como familias monoparentales de edad avanzada, temas raciales, roles familiares intercambiados o padres homosexuales. De esta manera la marca quería reflejar la diversidad de estructuras familiares que existen en la actualidad. La parte más destacada del vídeo ocurre a continuación, donde los padres les preguntan a sus hijos si elegirían su propia familia si tuvieran opción, a lo que los niños les responden afirmativamente. Es en este momento, donde Coca Cola aprovecha para recordarnos que “La felicidad siempre es la respuesta”, seguido del conocido eslogan “Destapa la felicidad” (Coca Cola, 2015).

Mediante este spot publicitario Coca Cola demuestra que la felicidad puede encontrarse de diferentes maneras y, además, mediante esta nueva línea de marketing, quieren que todas las variantes de Coca Cola adopten una imagen corporativa y comunicación compartidas. Asimismo, para los encargados de la corporación, se trata de “un anuncio valiente”, “comprometido con la sociedad y los nuevos modelos de familia” y “que presenta una visión actual de la sociedad” (elEconomista.es, 2015).

##### **Starbucks**

Otro ejemplo revelador es el protagonizado por Starbucks en 2020, que a través de un video publicitario narra la historia de James. Un chico transgénero que se enfrenta diversas circunstancias que le hacen sentir incomodo, debido a que aún se le llama por su nombre de nacimiento. Esto le sucede, por ejemplo, al recibir un paquete para “Jemma”, cuando su padre lo menciona de esta manera, o al ser llamado por su nombre anterior en la consulta médica. El momento más destacado del vídeo llega cuando en una cafetería Starbucks le preguntan por su nombre a lo que él responde

“James”, siendo esta la primera vez que se refiere a si mismo por su nuevo nombre, momento emblemático en la vida de las personas transgénero (Starbucks, 2020).

**Figura 1: Acción publicitaria de Starbucks, "Every name's a story"**



*Fuente: Starbucks UK (2020) [YouTube]*

Esta campaña publicitaria se originó a partir de una investigación que mostró que las personas transgénero tenían muy poca representación en los anuncios, pese a ser una parte significativa de la población. La iniciativa se lanzó en respuesta a este hallazgo y se hizo evidente que aún existen actitudes transfóbicas, es decir, prejuicios o discriminación hacia estas personas (Williams, 2020). Además, la iniciativa conocida como “*Channel 4 Diversity Fund*” reconoció a este proyecto como el ganador durante ese mismo periodo. Este fondo, establecido por el canal de televisión del Reino Unido *Channel 4* proporciona espacios publicitarios sin costo alguno por un valor total de un millón de libras esterlinas a proyectos que proporcionan y respaldan la diversidad (Gómez, 2020).

A pesar de los elogios recibidos, semanas después de haber sido galardonada, la empresa se vio envuelta en una polémica cuando fue acusada de “no cumplir su promesa de ser transinclusivo”. Esta situación surgió porque algunos empleados se tuvieron que enfrentar a equivocaciones intencionadas sobre su género en el lugar de trabajo, dificultades para cambiar su nombre de inicio de sesión “a menos que se cambiara legalmente”, y otros experimentaron problemas con la cobertura médica prometida por Starbucks, que supuestamente incluía “cirugías superiores o de feminización

facial” (Smith, 2020). Esta polémica es un claro ejemplo de lo que se conoce como *Pinkwashing* o “lavados de imagen”, que posteriormente será explicado en detalle.

### **Whisky JB**

Otra muestra de ello es la campaña de navidad que protagonizó Whisky JB en 2022. La trama narra la historia de un hombre mayor que, al principio, comienza a explorar el mundo del maquillaje. De manera discreta, adquiere los productos indispensables, experimenta con diferentes estrategias para resaltar ciertas facciones del rostro, y se sumerge en publicaciones y guías dedicados al cuidado personal. En un giro sorprendente, se revela que su interés por el maquillaje ha sido en realidad un gesto de apoyo hacia Álvaro, su nieto transgénero. La emotividad del relato alcanza su punto máximo cuando el abuelo maquilla a su nieto en el baño y le presenta ante toda la familia, entonces convertido en Ana, durante la cena de navidad. La acción publicitaria finaliza con la frase “La magia no solo está en la navidad. También está en nosotros” y, a su vez, brindan una copa de Whisky JB (J&B Spain, 2022).

La directora de marketing para el sur de Europa expresó que el objetivo de la campaña es transmitir “un mensaje de apoyo y visibilidad a la comunidad LGTBIQ+”, y que está dirigida a promover “la tolerancia y la libertad”. Además, afirmó que J&B aspira a “convertirse en la marca más inclusiva de España”, reconociendo así el papel de las compañías en amplificar las voces y la notoriedad del colectivo, como se evidencia en un estudio del Ministerio de Igualdad. Este estudio muestra que una gran mayoría de personas trans señalan a la familia como el entorno más desafiante en el transcurso de su cambio de género, con un notable porcentaje que prefiere no reunirse con su familia debido a estas dificultades (Neo2 Magazine, 2022).

#### **5.2.1.2. Sostenibilidad**

##### **Adolfo Domínguez**

En el año 2020 la marca de ropa Adolfo Domínguez lanzó al mercado una campaña publicitaria llamada “Ropa Vieja” en la que lanzaba un claro mensaje “Compra ropa que dure más que temporadas”, destacando el nuevo enfoque de consumo basado en la longevidad de las prendas. Mediante esta estrategia, en la cual rescata 29 prendas de la compañía de hasta 40 años de

antigüedad, invita a la población a pensar sobre sus patrones de consumo y a valorar la longevidad y perdurabilidad en contraste con la temporalidad del *fast fashion*. En su vídeo de presentación hace referencias a esto mediante afirmaciones como “Me pongo lo mismo una y otra vez, hasta que se hace pedazos” o “Quizá deberíamos aprender a comprar menos ropa, y usarla más” (Adolfo Domínguez, 2020).

**Figura 2- Campaña Publicitaria de Adolfo Domínguez, "Ropa Vieja"**



*Fuente: Fashion Network (2020)*

Cómo se puede comprobar en los ejemplos anteriores, en los últimos años algunas empresas se han querido implicar en aspectos sociales como la diversidad, la inclusión y la sostenibilidad. Una de las causas puede deberse a que se está demostrando que, al igual que sucede con la variedad étnica y de género, las empresas que respaldan políticas en favor de la comunidad LGBTIQ+ suelen experimentar mayores ganancias y una valoración más positiva en el mercado bursátil (Cox, 2021).

### **Zara**

El pasado diciembre Zara ponía en marcha su servicio “*Pre-Owned*”, una novedosa plataforma digital que permite a los clientes comercializar prendas usadas de la marca entre sí en múltiples países europeos. Esta iniciativa va más allá de simplemente facilitar la reventa de ropa, ya que también incluye un conveniente servicio de recogida a domicilio de ropa de segunda mano, las cuales son entregadas a la organización benéfica de Cáritas. Asimismo, el servicio contempla la reparación de ropa usada mediante la colaboración con negocios locales independientes quienes se encargan de realizar las reparaciones pertinentes para garantizar la calidad de las prendas ofrecidas (S Moda, 2023).

Este proyecto se inscribe en las acciones comprometidas de Inditex con la sostenibilidad a corto plazo. Su propósito es prolongar la durabilidad de su ropa y progresar en la implementación de servicios circulares en sus mercados estratégicos para el año 2025, como parte de su compromiso con una cadena de suministro más ecológica (Llanos, 2023).

### Levi's

En 2021, Levi's presentó al mercado su campaña publicitaria "*Buy Better, Wear Longer*" (compra mejor, úsalo más tiempo) como un testimonio de su dedicación al desarrollo de prácticas de producción más éticas y sostenibles. Este movimiento estratégico surge como respuesta al urgente cambio que se necesita en la industria de la moda, que, a menudo, se ha caracterizado por su rápida rotación de productos y su impacto negativo en el medio ambiente. La iniciativa de Levi's se posiciona como un símbolo de esperanza en un panorama social dominado por el *fast-fashion*, ofreciendo una alternativa consciente y responsable para los consumidores que buscan contribuir positivamente al futuro del planeta (Muñoz, 2021).

El anuncio de Levi's (2021), que comienza de una manera impactante, relata la siguiente historia:

El consumo global de ropa se ha duplicado en los últimos 15 años. Podemos cambiar eso. Cuando fabricamos mejor, podemos comprar mejor. Y cuando compramos mejor, podemos usar más tiempo. Cuando usamos más tiempo, podemos comprar menos. Cuando compramos menos, podemos desperdiciar menos. Y cuando desperdiciamos menos, podemos cambiar. Para siempre.

De esta manera y, a través de jóvenes influyentes que luchan contra las desigualdades sociales y medioambientales, Levi's deja clara su postura en medio de esta emergencia planetaria, mostrando todo su apoyo a la próxima generación, quienes serán los que lideren la transformación de nuestra sociedad. La ropa de Levi's está diseñada para ser "usada durante generaciones, no temporadas", promoviendo así la sostenibilidad y la durabilidad. Además, la empresa busca concienciar a los consumidores sobre la importancia de informarse antes de realizar una compra, fomentando el uso de

sus tiendas de ropa de segunda mano y de reparación de artículos para prolongar la vida útil de sus productos. Con esta estrategia, Levi's no solo fortalece su compromiso con la sostenibilidad, sino que también impulsa un cambio de mentalidad hacia un consumo más responsable y consciente (Reason Why, 2021).

### **5.2.1.3. Igualdad de genero**

#### **Tiendas U**

Hace unos años, las tiendas U decidieron llevar a cabo una campaña publicitaria con el propósito de desafiar los estereotipos de género. Para lograrlo, diseñaron un catálogo de juguetes navideños que eliminaba las distinciones entre juguetes para niños y niñas. El vídeo de la campaña inicia con fragmentos de entrevistas a niños y niñas en las que expresan sus percepciones sobre qué juguetes corresponden a cada género. Se escuchan comentarios como: "Los chicos no saben cómo ocuparse a los bebés" "el papá es quien trabaja y gana el sueldo" "Los juegos de niños son el futbol y jugar con pistolas" "Las niñas juegan con la comida" "Un castillo rosado es para las niñas". Estos comentarios evidencian que incluso los más pequeños internalizan estereotipos de género (DaElEjemplo, 2016).

No obstante, la empresa quiso investigar qué ocurría en la realidad cuando los niños podían elegir libremente sus juguetes. Descubrieron que los niños cuidaban muñecos bebés, las niñas jugaban con grúas y coches, otros niños interactuaban con cocinas de juguete, y un superhéroe pasaba la aspiradora. Esta producción demuestra que, en ausencia de influencias externas, los niños no presentan estereotipos y no les importa el género asociado al juguete; lo único que buscan es divertirse. Finalmente, una niña resume perfectamente esta idea al decir: "Bueno, a mí me gustan todos los juguetes: los juguetes de niños y los juguetes de niñas" (Pujol, 2015).

#### **Barbie**

A lo largo de los años, Barbie, ha sido objeto de críticas por perpetuar estereotipos irrealistas de la mujer, al presentarla de manera esbelta y glamurosa. Para abordar estas preocupaciones y adaptarse a los cambios sociales, la marca inició en el año 2016 una estrategia de diversificación de

sus colecciones, ofreciendo muñecas con una variedad de perfiles físicos más realistas. Por ejemplo, con motivo del día mundial de la mujer del año 2020, Barbie quiso reivindicar el papel de las mujeres deportistas y campeonas, lanzando al mercado de una colección de figuras que representan futbolistas, atletas, surfistas y nadadoras (Villaécija, 2020).

Además de esta iniciativa, Barbie ha ampliado su línea para abordar temas como el liderazgo femenino mediante la creación de muñecas que representan roles de liderazgo y ejecutivas como la Barbie presidenta. Adicionalmente, con el lanzamiento de una muñeca “desarrolladora de videojuegos” vestida con pantalones y playeras en lugar de la clásica falda y los tacones, Barbie ilustra una amplia variedad de roles y habilidades para las mujeres en la sociedad moderna, subrayando la importancia de la diversidad y la inclusión (Villaécija, 2020).

### **H&M**

Jeyasre Kathiravel, una joven de 20 años empleada en la empresa textil Natchi Apparels, un proveedor de H&M en India, fue hallada sin vida en un campo próximo a su hogar. La policía recibió la confesión de su supervisor respecto a su secuestro y posterior asesinato. Personas cercanas a la chica habían denunciado que había sufrido acoso sexual e intimidación por parte de su supervisor durante meses y a pesar de que Kathiravel informó a la empresa sobre estos abusos, no se tomaron medidas para protegerla (S Moda, 2022).

Cómo respuesta a este trágico suceso, H&M ha sido objeto de críticas por su inacción previa al asesinato de Kathiravel y por la presunta intimidación a su familia por parte de los directivos de Eastman Exports, propietaria de la fábrica. Con el fin de abordar estas críticas y mejorar las condiciones laborales, H&M mantuvo encuentros con diversas organizaciones laborales pertinentes (S Moda, 2022) y, en colaboración con ellas, ha presentado un Acuerdo para Eliminar la Violencia de Género y el Acoso, comprometiéndose a “erradicar la discriminación por género, casta o condición migratoria”. Este acuerdo también contempla la instalación de monitores de planta, fomentando así un ambiente de ética y transparencia en las instalaciones textiles. En consecuencia, este acuerdo busca empoderar a

las trabajadoras y establecer un modelo de colaboración entre empresas y sindicatos para anticipar y corregir la violencia de género en el ámbito laboral (Hall, 2022).

### **5.3. Problemas y conflictos: “El lavado de cara”**

Estas estrategias empresariales, que están empezando a predominar en las prácticas empresariales y de marketing de numerosas corporaciones, buscan demostrar su apoyo a valores esenciales como la lucha contra el cambio climático, la igualdad de género, la diversidad y la inclusión. Estas iniciativas, que reflejan tanto principios éticos como la imagen corporativa que las empresas desean proyectar al exterior, han suscitado una serie de cuestionamientos por parte de los consumidores y la sociedad (Pérez-Lanzac, 2018).

La principal duda radica en la autenticidad de este compromiso: si estas corporaciones realmente están dedicadas a promover estos valores, o si simplemente se trata de estrategias publicitarias y puro “postureo” diseñadas para mejorar su imagen pública sin un verdadero trasfondo ético. Esta ambigüedad ha generado un debate significativo sobre la responsabilidad corporativa y la integridad de las empresas en la adopción de prácticas sostenibles y socialmente responsables (Pérez-Lanzac, 2018).

#### **5.3.1. *Pinkwashing***

Al mismo tiempo que las corporaciones adoptaban estos valores entre sus campañas publicitarias, ha surgido un creciente debate sobre el *pinkwashing*, términos que hacen referencia a la práctica de algunas marcas que consiste en cambiar sus logotipos por la bandera arcoíris durante los meses del orgullo, sin llevar a cabo acciones significativas en favor de la diversidad LGTBQ+ durante el resto del año. Este comportamiento ha generado críticas debido a que se percibe como un intento superficial de aprovecharse del movimiento por los derechos LGTBQ+ con fines comerciales, sin un compromiso real con la inclusión (González Natal *et al.*, 2022, p.17).

Así, como bien se evidencia en el informe de González Natal *et al.* (2022) “La conversación en España es mínima durante el año, con un pico exponencial durante el mes de julio de 2021. Este mes registra el 69 % de los mensajes dentro de los tres años en España”. Además, se recalca que “Las marcas

apenas generan el 0,5 % de la conversación en España, mientras que los CEO no se pronuncian al respecto. La conversación la generan los usuarios” (p.17).

Un claro ejemplo de *pinkwashing* es lo sucedido con la FIFA en 2022, que durante los meses del orgullo quiso mostrar su apoyo al colectivo cambiando la foto de los perfiles de sus redes sociales poniendo en estos la bandera del arcoíris. En paralelo a esta situación, continuaban con los trámites para la Copa Mundial en Qatar, lugar donde la homosexualidad se castiga con la cárcel. En este sentido, con algunas administraciones públicas sucede lo mismo, en ocasiones cuelgan la bandera LGTBIQ+ y promueven actos durante los días del orgullo, pero, sin embargo, tienen la autoridad para impulsar o revocar leyes y regulaciones que impactan de manera negativa sobre el colectivo (Nicolás, 2022).

### **5.3.2. Greenwashing**

Por otro lado, también tenemos el concepto de *greenwashing*, que es una táctica que emplean ciertas corporaciones para simular un compromiso ambiental que en realidad no tienen. Consiste en presentar una imagen ecológicamente amigable en sus mensajes y publicidades, sin respaldarla en la práctica con medidas reales. Esta estrategia busca mejorar la percepción pública que se tiene de la compañía, mostrándola como una entidad comprometida con el medio ambiente, incluso cuando no lo sea realmente. Al proyectar esta imagen, la empresa espera beneficiarse de la creciente preocupación ambiental de los consumidores, quienes cada vez valoran y prefieren marcas que se perciben como socialmente responsables. Sin embargo, esto podría resultar en que los consumidores tomen decisiones de compra engañosas al ser influenciados por una percepción falsa de compromiso ambiental (Iberdrola, s.f.).

Un claro ejemplo de *greenwashing* es lo que practican algunas de las principales multinacionales del planeta. Que, tras realizarlas una inspección detallada, se revela que, a pesar de mostrar compromiso con el calentamiento global y tener objetivos para reducir las emisiones, sus efectos reales en la disminución de gases de efecto invernadero están muy por debajo de lo necesario. En concreto, “las promesas climáticas de las empresas para 2030 están muy por debajo de la ambición requerida”, es decir, si las emisiones a nivel mundial deberían disminuir en un 43%, las estrategias de

las compañías solo proyectan una reducción del 21% en el más favorable de los casos. Además, “esos compromisos en muchas ocasiones no contemplan todo el ciclo de la actividad del negocio”, y en otras circunstancias “son engañosos debido a la dependencia de la compensación”. Es ahí, en este último punto, donde reside el principal problema debido a que las empresas quieren reducir sus propias emisiones mediante la compensación a través de proyectos forestales y otras iniciativas vinculadas al manejo de la tierra (Planelles, 2023).

### **5.3.3. Purplewashing**

El término *purplewashing* alude a la simulación de apoyo que ciertas compañías y organizaciones exhiben en sus campañas de comunicación y marketing. Este fenómeno ocurre cuando estas entidades pretenden asociarse con la lucha por la igualdad de género y los derechos de las mujeres, específicamente con el movimiento feminista. Sin embargo, este respaldo es superficial y busca únicamente mejorar su imagen pública sin un compromiso auténtico con las causas que dicen apoyar. A través de este tipo de marketing, intentan proyectar una imagen de modernidad, tolerancia, inclusión y compromiso social, presentándose de esta manera ante sus potenciales clientes y usuarios. (Pato, 2023).

Durante los días previos a las manifestaciones del día de la mujer, las redes sociales, en especial Instagram, se inundaron de ilustraciones vibrantes que transmitían la energía del movimiento feminista. Sin embargo, en medio de este flujo de imágenes, es común encontrar publicaciones promocionales que ofrecen una variedad de productos, desde camisetas hasta productos cosméticos para combatir la celulitis, utilizando lemas similares a los adoptados por el movimiento (Llorca, 2019).

**Figura 3: Promociones por el día de la mujer en Instagram**



*Fuente: Verme, El País (2019)*

Un caso paradigmático que ejemplifica el fenómeno del *purplewashing* es lo sucedido con Alan Martofel, CEO de Feminist Apparel. Cuando la revista *Forbes* le interpeló acerca de los inicios de su empresa, Martofel describió que el origen de su proyecto surgió durante su participación en la producción de un documental sobre violaciones en su facultad universitaria. Durante este proceso creativo, concibió la noción de financiar su iniciativa mediante la comercialización de camisetas con mensajes que abogaban por la equidad de género. De esta forma, dio origen a una marca que destina una parte de sus ganancias a artistas y activistas que colaboran en el diseño de sus productos (Ramírez, 2018b)

Sin embargo, la controversia se desató cuando una asociación de sobrevivientes de agresiones sexuales expuso una antigua publicación del CEO en Facebook, datada en 2013, en la cual confesaba haber cometido actos de violencia sexual. A pesar de su inicial renuncia al cargo, Alan Martofel retornó y despidió a todo su equipo a través de correos electrónicos. Este incidente suscitó una oleada de indignación entre los empleados, quienes demandaron su dimisión y una disculpa pública. Este episodio ilustra cómo algunas empresas instrumentalizan el feminismo como un recurso para mejorar su imagen, sin un auténtico compromiso con las causas que supuestamente respaldan (Ramírez, 2018b).

#### 5.3.4. Otros: *Diversity washing*

En este contexto, donde las empresas tienden a autoproclamarse como comprometidas con causas sociales y medioambientales, sin realmente generar un impacto significativo en la sociedad, existen también otros tipos de "lavados de cara". En concreto la que voy a mencionar a continuación se refiere a una estrategia adoptada por ciertas compañías para mejorar su imagen pública en términos de diversidad e inclusión, sin implementar cambios sustanciales en sus políticas internas. Es una práctica que busca capitalizar la atención hacia estos términos éticos, pero sin implementar medidas reales que aborden la discriminación racial y la falta de equidad en el lugar de trabajo. Similar al *greenwashing* este nuevo "lavado de cara" se centra en la inclusión como un aspecto de moda o tendencia en lugar de un compromiso genuino con la equidad y la justicia social (Fuentes, 2021).

Este fenómeno, conocido como *diversity washing*, se evidencia de manera preocupante en el sector de la producción audiovisual norteamericana, donde se han registrado casos que cuestionan la ética de grandes corporaciones. En particular, ha habido una ola de despidos y renuncias de altos cargos encargados de promover la diversidad. Por ejemplo, "Latondra Newton, directora de diversidad y vicepresidenta sénior de Disney, abandonó la empresa el 20 de junio de 2023". Poco después, "Verna Meyers, jefa de estrategia de inclusión en Netflix durante cinco años, fue despedida". De manera similar, "Karen Horne, vicepresidenta sénior de diversidad, equidad e inclusión de Warner Bros", y "Jeanell English, vicepresidenta ejecutiva de impacto e inclusión en la Academia de Artes y Ciencias Cinematográficas", también dejaron sus puestos. La simultaneidad de estos despidos, sin una explicación lógica ni transcendencia mediática significativa, sugiere que estos puestos podrían haber sido creados principalmente para incrementar la percepción pública de las corporaciones, en lugar de reflejar un compromiso auténtico con la diversidad (Fernández Baón, 2023).

La eliminación de estos altos cargos, sin una justificación clara, plantea la cuestión de si la diversidad ha dejado de ser una prioridad estratégica para estas empresas o si están buscando un nuevo enfoque en este ámbito. A pesar de su aparente compromiso con causas sociales, estos despidos simultáneos revelan una posible estrategia premeditada de los líderes del sector para

mantener una fachada inclusiva sin comprometerse verdaderamente con los principios de equidad y justicia social. Este tipo de *diversity washing* cuestiona la autenticidad de las iniciativas de diversidad e inclusión promovidas por estas grandes corporaciones (Fernández Baón, 2023).

#### **5.4. Conclusiones**

En las últimas décadas, se ha observado una notable transformación cultural que ha redefinido las expectativas y comportamientos de los consumidores. Este cambio ha estado marcado por una creciente valoración de principios como la sostenibilidad, la inclusión y la diversidad. Los consumidores actuales no solo buscan productos o servicios de calidad, sino que también exigen a las empresas un compromiso auténtico y ético con estos valores. Esta evolución refleja un panorama empresarial en el que las corporaciones deben integrar de manera genuina y transparente estos principios en sus operaciones diarias para ganarse la confianza y lealtad de sus clientes.

Las estrategias de marketing han tenido que adaptarse a estas nuevas demandas sociales. Las empresas han comenzado a incorporar el concepto de "triple balance empresarial", que abarca el rendimiento económico, el impacto medioambiental y el efecto social. Esta herramienta permite a las organizaciones evaluar su desempeño desde una perspectiva integral y sostenible, demostrando así un compromiso real con la responsabilidad social y ambiental. La capacidad de las empresas para liderar iniciativas contra el cambio climático, por ejemplo, no solo contribuye a la reducción de emisiones, sino que también fortalece su credibilidad y posición en el mercado.

Casos emblemáticos como los de Coca Cola y Audi ilustran cómo las compañías están integrando estos valores en sus campañas. Coca Cola, a través de su publicidad, ha buscado resaltar la diversidad familiar y la inclusión, mientras que Audi ha intentado romper con los roles de género tradicionales. Estos ejemplos muestran cómo las empresas pueden utilizar su influencia para promover valores sociales positivos, siempre y cuando estas acciones sean percibidas como genuinas por los consumidores.

No obstante, la adopción de estos valores no ha estado exenta de controversias. Han surgido críticas en torno a la autenticidad de las campañas publicitarias, acusando a algunas empresas de

“lavados de cara”, como el *greenwashing*, *pinkwashing* y *purplewashing*. Estas prácticas, que pretenden proyectar una imagen de responsabilidad social sin un compromiso verdadero, pueden erosionar la confianza del consumidor si son percibidas como meras tácticas de marketing. Las empresas que deseen triunfar en este nuevo entorno deberán demostrar que su compromiso con la sostenibilidad y la inclusión es una parte integral de su identidad y no solo una estrategia superficial.

En conclusión, el futuro éxito de las empresas dependerá en gran medida de su capacidad para alinearse con las crecientes demandas de transparencia, ética y sostenibilidad por parte de los consumidores. Este nuevo enfoque no solo mejorará la percepción pública de las empresas, sino que también contribuirá a un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, consolidando así su relevancia y competitividad en el mercado actual.

## **6. Nuevo escenario: Guerras culturales y estrategias de marketing**

### **6.1. Guerras culturales y polarización social**

Hace unos años atrás, estos valores de diversidad, inclusión, ética y sostenibilidad, entre otros, eran asumidos por las corporaciones y aprovechaban ciertos momentos del año para demostrar su apoyo a causas sociales, como el colectivo LGTBQ+, o su implicación con la sostenibilidad y el entorno. Esto lo realizaban principalmente con fines comerciales, ya que creían que con ello obtendrían una mejor reputación o mayores ganancias, lo que generaba preocupaciones sobre la autenticidad de su compromiso siendo acusadas, de esta manera, de realizar “lavados de cara” como el *pinkwashing* o el *greenwashing*.

Sin embargo, este enfoque está siendo cuestionado debido a los cambios políticos y sociales en curso donde ciertos partidos políticos han comenzado a desafiar la validez de los valores de inclusión, diversidad y sostenibilidad, promoviendo discursos e incluso medidas legales que restringen, entre otros, los derechos de la comunidad LGTBQ+. Estas tendencias han llevado a que algunas empresas se hayan tenido que enfrentar a reacciones negativas, como boicots, por parte de un sector de la sociedad, como respuesta a sus campañas publicitarias que expresan apoyo a este colectivo (Cantor, 2023).

Estos cambios sociales se han originado en Estados Unidos, donde el Partido Republicano, de tendencia ultraderechista y liderado por Trump, ha reactivado fuerzas que durante años han estado marginadas, fomentando el radicalismo en la cultura estadounidense. Esta resurgencia plantea el temor de que estos movimientos puedan tener éxito, poniendo en peligro la democracia y revirtiendo los avances logrados en los últimos cincuenta años en términos de igualdad como el feminismo, la lucha contra el racismo, los derechos sexuales, la protección al medio ambiente y la cooperación internacional. Estos avances no se producen de forma progresiva, sino que emergen de la acción de movimientos específicos liderados por individuos con una visión adelantada a su tiempo. “La acción (*frontflash*) siempre genera una reacción (*backlash*): movimientos culturales, sociales y políticos que buscan frenar la expansión cosmopolita y la incorporación civil” (Alexander y Díez García, 2021, p. 2).

En este sentido, la última acción llevada a cabo por el Partido Republicano ha tenido lugar en el estado de Nuevo Hampshire, donde tres legisladores han llevado a cabo una propuesta de ley mediante la cual quieren prohibir que las entidades gubernamentales inviertan en activos que consideren criterios ambientales, sociales y de gobernanza (*ESG*- por sus siglas en inglés) con penas de hasta 20 años de prisión (Jiménez, 2024).

Asimismo, en Florida, se ha establecido una ley, que impide que los maestros puedan hablar voluntariamente con los niños sobre educación sexual y expresión de género, llamada “Ley de los Derechos de los Padres” o comúnmente conocida como “No digas gay” (BBC Mundo, 2022). Este proyecto establece, según Laborde (2022), lo siguiente:

Las enseñanzas del personal de la escuela o de terceros sobre orientación sexual o identidad de género no pueden ocurrir desde la guardería hasta el tercer grado [cuando los niños tienen entre ocho y nueve años] o de una manera que no sea apropiada para la edad o el desarrollo de los estudiantes de acuerdo con las normas estatales (párr. 2).

La Casa Blanca, los representantes del Partido Demócrata y grupos defensores de los derechos LGBTIQ+ han cuestionado la falta de precisión en el escrito respecto a lo que se comprende por “apropiada para la edad” o el “desarrollo de los estudiantes”. Se teme que estas expresiones puedan

interpretarse de manera subjetiva, lo que podría llevar a que cualquier debate sobre el tema resulte en demandas por parte de los padres alegando violación de la ley. Los opositores al proyecto advierten que este riesgo podría llevar a los educadores a evitar abordar el tema por completo (Laborde, 2022).

Igualmente, resulta crucial destacar la relevancia del término *woke* para comprender las guerras culturales y los conflictos de valores generados que emergen en el contexto estadounidense. El término *woke*, en inglés, es el pasado de *wake*, que significa despertar, por lo tanto, el significado literal podría traducirse como “despertó”. Este término que empezó a utilizarse dentro de la comunidad negra de Estados Unidos ha vuelto a tomar relevancia en los últimos diez años con el surgimiento del movimiento *Black Lives Matter*, el cuál surgió en protesta contra la violencia policial dirigida hacia individuos de ascendencia africana. Actualmente, este concepto, está asociado a las políticas de izquierdas que luchan por las justicias sociales y climáticas como el feminismo, el movimiento LGTBQ+ o la lucha contra el calentamiento global, entre otras (BBC News Mundo, 2022).

Cómo explica Lucía Lijtmaer, autora de *Ofendidos, sobre la criminalización de la protesta* en Anagrama (2019) “Al subvertir al vocablo *woke*, el sector ultraconservador del Partido Republicano estadounidense consiguió convertirlo en una especie de cajón de sastre para criticar cualquier aspecto del lado progresista del espectro político que no le guste, ya sea la educación sobre el racismo, feminismo, políticas de identidad o incluso libros que consideran inapropiados” (Fanjul, 2024).

Las cuestiones relacionadas con lo *woke* han cobrado especial relevancia en la esfera política y cultural de Estados Unidos, generando debates y controversias. Sin embargo, su impacto ha penetrado de manera simbólica en el entorno empresarial, surgiendo debates en torno a decisiones tomadas por algunas compañías, las cuales han sido objeto de críticas y elogios debido a los cambios que han implementado y que son apreciados como manifestaciones *woke* (BBC News Mundo, 2022).

A menudo se cuestiona como estas demandas de justicia social han entrado, por ejemplo, en el cine de Hollywood, transmitiendo valores como el feminismo presente en la película de *Barbie* o mediante la elección de actores de raza negra para ciertos papeles que tradicionalmente eran asignados a personas blancas. Asimismo, también se ha observado, por parte de la industria

publicitaria, en la representación variada de modelos (es decir, personas de diferentes orígenes, razas, etnias o características), junto con la inquietud por el medio ambiente, que en ocasiones pertenece tan solo a una táctica de *greenwashing* (Fanjul, 2024).

El conflicto de valores se ha extendido hasta Europa que, donde el surgimiento de la ultraderecha en varios países de la Unión Europea está generando interrogantes sobre valores fundamentales como la diversidad, la inclusión, la ética y la sostenibilidad. En Italia, bajo el liderazgo de Giorgia Meloni, quien encabeza el partido ultraconservador *Fratelli d'Italia*, se han implementado políticas controvertidas. Por ejemplo, se ha prohibido la adopción por parte de parejas homosexuales, lo que ha suscitado críticas por parte del Parlamento Europeo y ha motivado la revisión de algunos registros. Además, se han emitido decretos que restringen el rescate de migrantes en el Mediterráneo por parte de organizaciones no gubernamentales y se ha impedido el desembarco en los puertos del país, medidas que han sido consideradas ilegales por las autoridades debido a su carácter discriminatorio tanto en el proceso de rescate como en el proceso de asilo. Asimismo, la Comisión Europea expresa preocupación por Polonia y Hungría, dado el rechazo a implementar sus recomendaciones y a su tendencia a alejarse de los valores que la Comunidad Europea promueve. En particular, en Polonia se han establecido “zonas libres de ideología LGTBIQ+” y se ha limitado aún más el acceso al aborto, llegando incluso a suprimir uno de los tres supuestos que antes se aceptaban. Respecto a Hungría, se le ha acusado de llevar a cabo acciones que minan la democracia y el estado de derecho (Carrascón y Pérez, 2023).

Sin irnos más lejos, en España, con el auge de Vox y su entrada en algunos ayuntamientos y gobiernos autonómicos ha generado un cuestionamiento de los valores arraigados en la sociedad. Esta situación ha dado lugar a la implementación de políticas públicas que desafían los conceptos establecidos, como la reducción del apoyo financiero a programas contra la violencia de género y la omisión en homenajes a mujeres víctimas de esta violencia, lo que politiza y dificulta el reconocimiento de este grave problema. Además, estos partidos se oponen a políticas educativas inclusivas en las

escuelas públicas, perpetuando normas sociales tradicionales y obstaculizando la lucha contra el sexismo y otras desigualdades (Álvarez-Benavides y Jiménez Aguilar, 2021, p.8).

En el programa electoral de estos partidos para las elecciones de julio de 2023, no se incluyeron medidas para abordar el calentamiento global ni sus consecuencias. Esto implica una falta de planes para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y para promover la adaptación de la población a los fenómenos climáticos extremos. Además, se fomentan políticas que podrían agravar los problemas ambientales, como “la reversión de la prohibición de vender coches de gasolina y Diesel a partir de 2035, (...), sacar a España del mayor acuerdo climático a nivel mundial, aumentar los regadíos como los que destruyen Doñana” y la anulación de la normativa destinada a proteger espacios naturales como el mar menor. Estas propuestas pueden ser motivo de preocupación, ya que el cambio climático es un desafío global que requiere acciones concretas para mitigar sus efectos y proteger el medio ambiente y la sociedad (Robaina, 2023).

Tras las elecciones municipales y autonómicas de mayo de 2023, los cambios en el gobierno de varias administraciones locales y regionales en España han generado diversos incidentes de restricción y controversias culturales. Cómo es el caso de Valdemorillo, Madrid, donde se censuró una obra teatral basada en la novela *Orlando* de Virginia Wolf, un texto emblemático que aborda temas como el feminismo y la transexualidad del siglo XX (García y Navarro, 2023). Asimismo, en Santa Cruz de Bezana, Cantabria, se ha prohibido la emisión de *Lightyear*, película de animación infantil en la que hay una secuencia con un beso entre dos mujeres (Navarro y Morales, 2023).

Además, en ciertas regiones como Aragón, Baleares y la Comunidad Valenciana, se ha observado una resistencia por parte de algunos sectores políticos hacia la aplicación de restricciones de circulación para establecer áreas de bajas emisiones, una medida requerida por la reciente Ley del Cambio Climático, que entró en vigor a principios de 2023. Por ejemplo, en lugares como Elche, la alianza entre dos partidos de derecha procedió a eliminar cuatro carriles bici, a pesar de las objeciones de los residentes y los beneficios que estas infraestructuras proporcionaban (Elorza *et al.*, 2023).

A su vez, como señala Arroyo Menéndez (2020), entre las demandas de estos partidos entra “el rechazo a la inmigración, mientras que en el plano moral próximo al tradicionalismo extremo inspirado en los valores católicos más tradicionales encontramos el antifeminismo, la homofobia, el antiaborto y los valores familiares tradicionales” (p.698).

Esto es mostrado públicamente por Santiago Abascal, líder de la extrema derecha, a través de una entrevista con *El Hormiguero* (2019), en la que dijo exactamente:

Yo creo que es preferible que un niño tenga un padre y una madre... creo que deben tener preferencia, a la hora de adoptar la unión de un hombre y una mujer... ahora me dices: hay un niño, que no lo adopta nadie, que no lo quiere nadie, y lo van a adoptar dos homosexuales, yo les aplaudo... pero creo que es preferible, pudiendo elegir, que un niño esté conviviendo con un padre y con una madre.

Con estas declaraciones, Abascal se oponía claramente a que las parejas del mismo sexo tengan los mismos derechos que una pareja tradicional a la hora de adoptar un niño (El Hormiguero, 2019).

Por lo tanto, en la sociedad actual, se manifiesta una notable divergencia entre dos posturas ideológicas. Por un lado, encontramos a los partidarios de la progresividad, cuyo propósito radica en desafiar las estructuras normativas establecidas y fomentar una cultura más diversa, inclusiva y sostenible. Estos defensores abogan por la preservación del medio ambiente, la igualdad de género y la protección de los derechos del colectivo LGTBQ+, entre otros. Por otro lado, se encuentran los sectores más conservadores de la sociedad, quienes promueven los valores tradicionales y muestran resistencia a cambios culturales percibidos como amenazas a la estabilidad social.

Este emergente cambio ideológico, en paralelo al auge de la extrema derecha, plantea dilemas y cuestionamientos en el ámbito empresarial. Las compañías se ven confrontadas con el dilema de determinar qué postura adoptar en una sociedad altamente polarizada, donde cualquier acción o posicionamiento puede ser objeto de crítica desde diversas perspectivas. En este contexto, como bien

titula el artículo de Lorite y Alonso (2023), “El *pinkwashing* va camino de convertirse en un gesto valiente”.

## **6.2. Implicaciones para las estrategias de marketing**

Cómo se ha evidenciado en el apartado anterior, en este contexto cambiante, tanto en Europa como en Estados Unidos, se está observando un incremento en la promoción de leyes y discursos que desafían ciertos valores que previamente estaban considerados arraigados en la sociedad. Por un lado, la entrada de la ultraderecha en varios gobiernos europeos ha contribuido a este panorama, mientras que, en Estados Unidos, se están implementando reformas legales y promoviendo boicots dirigidos a penalizar a aquellas entidades privadas y gubernamentales que actúen bajo criterios ambientales, sociales y de gobernanza (*ESG* por sus siglas en inglés).

Este nuevo escenario político y social tiene importantes implicaciones para las empresas y sus estrategias de marketing. En particular, las corporaciones se enfrentan a una situación compleja, en la que no saben muy bien que posición tomar, ya que pueden ser objeto de críticas desde distintos lados ideológicos, generando así un entorno en el que cualquier acción o posicionamiento puede resultar polarizador. Las empresas se encuentran cada vez más atrapadas en disputas partidistas en las que no desean participar, pero que ya no pueden evitar debido a la presión de los diferentes grupos de interés. En este contexto, las empresas se ven obligadas a tomar decisiones que no solo afectan su rentabilidad financiera, sino también su reputación y su posición en la sociedad, lo que refleja la creciente interconexión entre lo político, lo social y lo empresarial en el mundo actual (Vanderford, 2023).

Desde una perspectiva, se puede observar cómo algunas empresas en lugar de avanzar hacia una mayor integración de valores sociales en sus operaciones están optando por retroceder en su compromiso con estas causas. Un ejemplo destacado es el retroceso observado en grandes entidades financieras como Vanguard, que han disminuido su apoyo a medidas contra el cambio climático, alegando “confusión” en sus posturas (Sherman, 2023).

A su vez, también se han observado controversias en relación con BlackRock, la mayor gestora de activos a nivel mundial, con una cartera de 9.42 billones de dólares en activos bajo su

administración para el 30 de junio de 2023. Esta compañía, que ha buscado establecerse como líder en la industria en lo que respecta a cuestiones *ESG*, ha sido elogiada por sus esfuerzos en reducir sus inversiones en empresas que contribuyen negativamente al cambio climático y a la violencia armada, así como por su apoyo a la diversidad de género (Wikipedia, 2024).

En este sentido, en 2022, varios estados como Virginia Occidental, Florida y Luisiana retiraron un total de 5.2 mil millones de dólares en activos de BlackRock, motivados por la negativa de estos gobiernos a participar en políticas *ESG* (Hoffman, 2022). En este contexto, tras lo sucedido ese año, en su carta anual de 2023, prácticamente no hacen referencia a los desafíos climáticos, no obstante, admite los problemas surgidos por la “divergencia de opiniones entre regiones”. Esta tendencia podría tener importantes implicaciones tanto para la sociedad como para el futuro de estas empresas (Sherman, 2023).

De igual modo, compañías como American Express y Alphabet, matriz de Google, rechazaron propuestas relacionadas con el aborto, argumentando posiciones legales y de política empresarial. En este sentido, muchos consejos de administración prefieren evitar tomar posturas claras sobre temas sensibles para no distanciarse o crear conflictos con sus clientes y accionistas, optando por rechazar todas las propuestas o negociar su retirada antes de la votación, lo que implica una dedicación significativa de tiempo y recursos. Michael Littenberg, socio de Ropes & Gray, señala que, si bien muchas empresas preferirían mantenerse al margen de debates políticos, el aumento en la presentación de propuestas genera una mayor carga para los consejos de administración, reflejando así una dinámica sobre la evolución en el encuentro entre negocios y valores sociales (Vanderford, 2023).

Como hemos observado en los casos anteriores, algunas empresas cedieron ante la presión ejercida por ciertos grupos sociales, optando por disminuir su compromiso con causas sociales y medioambientales. Sin embargo, otras compañías han optado por todo lo contrario, manteniendo una postura firme frente a medidas que buscan restringir ciertos derechos. Por ejemplo, frente a la ley “No digas gay” tal y como la denominan sus críticos; que intenta limitar las discusiones sobre orientación

sexual en los colegios, empresas como Disney, han reafirmado su compromiso con la inclusión y el respeto a la diversidad, negándose a retroceder en sus principios (Pallotta, 2022).

En referencia a este proyecto de ley en Florida, el entonces director general, Bob Chapek, comentó que este asunto es “un desafío de los derechos humanos básicos” y anunció la suspensión de “todas las donaciones políticas en el estado”. Además, señaló que inicialmente no quería posicionarse porque considera que las comunicaciones muchas veces “son utilizadas como arma por un lado o por el otro para dividir e inflar aún más”. En cambio, destacó que como Disney puede influir en un cambio duradero es a través de su contenido, mencionando películas como *Encanto* y programas de televisión como *Modern Family*. Esta postura de Disney refleja el compromiso de la compañía con la defensa de valores sociales y el fomento de la inclusión en la sociedad (Pallotta, 2022).

En este contexto, abogar por la defensa de los derechos sociales y promover la inclusión y la diversidad se ha convertido en una tarea atrevida para muchas compañías. Esto se debe a que los sectores más tradicionales de la sociedad han centrado su atención en una gran cantidad de empresas, lanzando campañas de intimidación y amenazas de boicots debido a comunicaciones que promueven la diversidad (Jiménez, 2023a).

Este fenómeno ha resultado en ataques a diversas empresas, desde cadenas de distribución como Target, hasta fabricantes de juguetes como Lego y compañías cerveceras como Bud Light. La ofensiva ultraconservadora tiene repercusiones significativas para las empresas, especialmente para aquellas que previamente habían adoptado estos valores progresistas. Estos altercados han tenido un impacto significativo en el valor de la bolsa de las corporaciones, provocando una depreciación considerable en el precio de sus acciones. En el trasfondo, se observa una campaña en contra de los criterios *ESG* que ciertos sectores tradicionales critican como una imposición liberal (Jiménez, 2023a).

Por ejemplo, Target, una cadena de grandes almacenes, se vio envuelta en una polémica tras incluir a su catálogo de productos una colección en apoyo al colectivo LGTBQ+, lo que desató una sucesión de mensajes de odio a través de las redes sociales por parte de un sector de la sociedad. La presión ejercida por estos individuos alcanzó niveles extremos, provocando altercados violentos y

amenazas en ciertos establecimientos, lo que requirió el involucramiento de la policía (Jiménez, 2023a). En respuesta a esta situación y a pesar de las lamentaciones del colectivo, la compañía retiró los productos que causaron la controversia, anunciando a su vez que desde ese instante serían más cuidadosos con los productos que lanzasen ya que no se quieren ver envueltos en conflictos que polaricen a la sociedad. Como consecuencia de este suceso, durante el segundo cuatrimestre de 2023, Target experimentó una considerable disminución en su volumen de ventas, llegando a caer hasta un 4,9%, con una pérdida de casi veinticinco mil millones de dólares (Jiménez, 2023b).

Sin embargo, Target no es la única empresa que se ha visto envuelta en este tipo de controversias. De hecho, corporaciones como Gillette y Anheuser-Busch también fueron víctimas de campañas de acoso por parte de los sectores más tradicionalistas de la sociedad.

Centrándonos en Anheuser-Busch, la empresa se enfrentó a una reducción de casi un 30% en sus ventas después de llevar a cabo una campaña publicitaria con una influencer transgénero, cuya imagen se imprimió en latas de cerveza Bud Light. Esta disminución de las ventas fue en gran medida el resultado de una serie de mensajes de odio difundidos a través de las redes sociales por un sector de la sociedad. Sin embargo, la situación empeoró considerablemente debido a las llamadas al boicot promovidas por diversas figuras públicas en Estados Unidos, lo que exacerbó la situación y afectó gravemente a las cifras de la compañía. Este caso se explicará en más detalle en el siguiente apartado (Jiménez, 2023a).

Otro caso es el de Gillette, que, en 2019, bajo su lema “lo mejor para el hombre”, asumió un riesgo al lanzar un anuncio televisivo destinado a denunciar la “masculinidad tóxica”. Concretamente, este anuncio abordaba comportamientos del género masculino que se encuentran asentados en nuestra sociedad como la violencia, la falta de expresión emocional y la agresividad sexual (El Mundo, 2019). De esta manera, la intención de la corporación era fomentar una reflexión entre los hombres y motivar cambios en sus comportamientos para erradicar estos patrones de masculinidad nocivos (El Periódico, 2019).

Sin embargo, a pesar del buen propósito de la campaña, esta generó incomodidad entre numerosos individuos, quienes así lo expresaron en las redes sociales (El Mundo, 2019). Esta reacción se vio manifestada en el vídeo de YouTube, el cual recibió una gran cantidad de valoraciones negativas en la plataforma y provocó un boicot contra la marca, lo que resultó en un duro golpe económico para Procter & Gamble, la sociedad a la que pertenece la marca Gillette (BBC News Mundo, 2022).

En respuesta a estas críticas, la compañía fue llamada para que se disculpara, pero optó por mantener su postura, considerando que el anuncio se alinea con su nueva visión de “lo mejor para los hombres”. Según Gary Coombe, presidente de la empresa, “Al responsabilizarnos mutuamente, eliminar las excusas por el mal comportamiento y apoyarnos a una nueva generación, podemos ayudar a crear un cambio positivo de la compañía” (BBC News Mundo, 2019). Este ejemplo ilustra la determinación de la empresa en su compromiso con la promoción de valores positivos, a pesar de la controversia generada por la campaña publicitaria.

Anteriormente, algunas empresas se preocupaban por la percepción de autenticidad de su apoyo a la comunidad LGTBQ+. Sin embargo, en el contexto actual, el principal temor radica en convertirse en objeto de campañas de acoso y boicot. Los activistas anti-LGTBQ+ no esconden sus intenciones, buscan poner en duda el orgullo para las marcas (Jiménez, 2023a).

En resumen, el creciente nivel de polarización en la sociedad actual plantea un desafío considerable para las empresas. En medio de este contexto, las compañías se encuentran en una encrucijada, enfrentando presiones desde diferentes lados ideológicos y siendo objeto de campañas de acoso y boicot. Los principios que alguna vez fueron motivo de orgullo para las empresas, como la lucha contra el cambio climático, la igualdad de género, la diversidad y la inclusión, se han convertido en un elemento de riesgo para las empresas (Jiménez, 2023a).

Por un lado, algunas empresas buscan demostrar su compromiso con estas causas en sus estrategias de marketing, mientras que, por otro lado, algunas empresas han optado por retroceder en su compromiso con causas sociales y medioambientales bajo la presión ejercida por ciertos grupos sociales. Este dilema refleja la creciente intersección entre lo político, lo social y lo empresarial en el

mundo actual, donde las decisiones corporativas tienen implicaciones más allá de lo financiero y afectan a su reputación y posición en la sociedad.

### **6.3. Algunos casos relevantes**

#### **6.3.1. Nike**

Nike, se ha visto envuelta en una polémica tras haber elegido a Colin Kaepernick, un ícono de la batalla contra el racismo, como imagen de su campaña publicitaria del eslogan *Just Do It*. Colin Kaepernick es un exjugador de fútbol americano que comenzó a generar un debate social tras arrodillarse durante el himno nacional en protesta por las agresiones policiales contra las personas afroamericanas y otras problemáticas de carácter social. Su gesto de protesta fue copiado por demás deportistas y se convirtió en un símbolo de resistencia y desafío a las normas establecidas, lo que generó tanto apoyo como críticas (Euronews, 2018).

En el anuncio de Nike, Colin Kaepernick es presentado, en una toma de cerca de su cara, con el mensaje reflexivo *“Believe in something. Even if it means sacrificing everything”* (*“Cree en algo. Incluso si eso supone sacrificarlo todo”*), reflejando así la postura de Nike en la lucha contra el racismo (Reason Why, 2018). Además, como parte del acuerdo de patrocinio entre Colin Kaepernick y Nike, se ha acordado una colección única de ropa de deporte en la que una parte de los ingresos generados por esta colección serán destinados a una organización benéfica sin fines de lucro, la cual está bajo la dirección de Colin. Esta iniciativa no solo destaca el compromiso de Nike con las causas sociales, sino que también proporciona un medio para apoyar activamente la lucha contra la injusticia (Ramírez, 2018a).

**Figura 4: campaña publicitaria de Nike bajo el eslogan "Just Do It"**



Fuente: *Reason Why (2018)*

La decisión de Nike de respaldar a Colin Kaepernick provocó una reacción negativa entre los votantes conservadores y los seguidores de Donald Trump, algunos de los cuales quemaron sus productos Nike y promovieron campañas de boicot, lo que resultó en una caída en el valor de las acciones de la bolsa de Nueva York en un 3%. En este sentido, la polarización política en Estados Unidos ha llevado a la "politicización del consumo", donde las empresas se encuentran en medio de una encrucijada entre apoyar ciertos valores sociales y arriesgarse a enfrentar las consecuencias de las campañas de boicot. Este episodio ilustra cómo las empresas se han convertido en el punto de mira de la división ideológica en la sociedad, donde las decisiones corporativas pueden tener repercusiones significativas en su reputación y resultados económicos (Ramírez, 2018a).

No obstante, Nike conoce muy bien la estrategia que está llevando a cabo, y como bien opina Martin Lindstrom, especialista en branding, la elección de Colin Kaepernick como la imagen de Nike es acertada y relevante. Según él, los valores fundamentales de Nike, como el atrevimiento y el compromiso con las creencias propias, se alinean perfectamente con la figura del jugador. Considera

que esta acción ayudará a Nike a reconectar con sus valores esenciales y reactivar la marca, evitando caer en la rutina. Asimismo, opina que esta decisión le permitirá a Nike mantener su relevancia en el siglo XXI, posicionándose firmemente en temas sociales importantes (Reason Why, 2018).

Cabe destacar que esta no es la única polémica a la que se ha tenido que enfrentar la compañía. A comienzos de 2023, Nike contrató a Dylan Mulvaney, influencer transgénero que se reconoce cómo mujer, para realizar una promoción con productos femeninos de la marca, a través de las redes sociales. Este hecho ha sido objeto de numerosas críticas por diversos individuos a través de las redes sociales, así como por figuras destacadas del deporte (Marín, 2023).

Entre estas figuras, se encuentra Sharron Davies, nadadora olímpica, que ha encabezado una campaña de boicot contra la empresa ya que creía que este tipo de promoción son un retroceso para el deporte femenino. En una entrevista con *GB News*, Sharron criticó la promoción de sujetadores deportivos por parte de Dylan Mulvaney, señalando que, dado que Dylan no tiene pechos, no necesita el soporte que estos productos ofrecen. Asimismo, subrayó la importancia de que las mujeres cuenten con la sujeción adecuada durante la práctica deportiva, afirmando que la fisiología juega un papel crucial. Además, mencionó que, tras las restricciones impuestas, por la “Federación Internacional de Natación a la participación de nadadoras transgénero en competiciones femeninas”, la decisión de Nike carece de sentido (O, 2023).

Caitlyn Jenner, antigua deportista olímpica y figura conocida por su cambio de género en 2015, así como por su relación familiar con las Kardashian, expresó su desaprobación ante la campaña de Nike con Dylan, considerándola una acción profundamente ofensiva e inaceptable. A su vez, ha destacado, mediante mensajes de Twitter, su tristeza al observar cómo una empresa tan icónica como Nike se comporta de esta manera, especialmente porque ella misma desarrolló profundo respeto hacia Phil Knight, el creador de la corporación. Al mismo tiempo, Jenner subrayó la relevancia de la inclusividad, resaltando que esta no debería socavar los derechos de la mayoría de los individuos, y reafirmó la apreciación de las distinciones entre género masculino y femenino como algo beneficioso, sin que esto implique menospreciar a las personas transgénero (Marín, 2023).

A través de los diversos casos de boicot que ha enfrentado Nike, se evidencia claramente su postura en relación con los valores que busca resaltar. Desde la elección de Colin Kaepernick como imagen de su campaña hasta la reciente controversia con la influencer transgénero Dylan Mulvaney, la empresa ha enfrentado críticas y desafíos que han puesto de manifiesto su compromiso con la inclusión y la defensa de ciertos valores sociales. Estos episodios han revelado la determinación de Nike por respaldar a figuras que representan la lucha contra la injusticia y la promoción de la diversidad, a pesar de las reacciones negativas que puedan surgir. En última instancia, Nike parece estar posicionándose como una marca que no solo busca el éxito comercial, sino que también aspira a ser un agente de cambio social, enfrentando activamente las controversias y defendiendo sus principios.

### **6.3.2. Disney**

Tras la aprobación en Florida de la ley conocida como “No digas gay”, que restringe la enseñanza sobre orientación sexual e identidad de género en los colegios, Disney se ha visto envuelta en varias controversias. A pesar de que Bob Chapek, el entonces director ejecutivo de la compañía expresará su apoyo a los derechos de los colectivos más pequeños y prometiera producir material más inclusivo, Disney ha sido acusada por sus empleados de censurar escenas LGTBQ+ en sus producciones, lo que ha generado descontento y sensación de traición entre los trabajadores del colectivo (Beauregard, 2022b).

Los trabajadores de Disney han revelado que la empresa ha estado censurando escenas relacionadas con aspectos LGTBQ+ en varias de sus películas, eliminando casi todas las muestras de afecto entre personas del mismo sexo. Esta censura ha causado un enfado entre los empleados, especialmente en los estudios de Pixar, quienes afirman que sus historias han sido drásticamente alteradas tras la revisión por parte de la dirección de la compañía (Beauregard, 2022b).

Esta censura se hizo particularmente evidente con la película *Lightyear*, que inicialmente había sido modificada para eliminar una escena de un beso entre dos mujeres, aunque luego se decidió reincorporarla tras las protestas internas y la presión pública. Se trata de la figura femenina de

*Hawthorne*, quien forma parte de la historia original de *Buzz Lightyear* y mantiene una relación con otra mujer. Cabe destacar que, aunque Disney no había cambiado esta relación, sí había eliminado el beso entre ellas (Beauregard, 2022a).

En este sentido, Bob Chapek, el entonces director ejecutivo de la compañía expresó apoyo a los derechos de los colectivos más pequeños y prometió producir material más inclusivo. Sin embargo, su respuesta fue considerada insuficiente por muchos empleados, quienes esperaban una postura más firme en contra de la ley. En particular, se criticó que Disney no emitiera un comunicado público en oposición a la normativa y que, además, hubiera financiado a políticos republicanos que apoyaron la ley (Beauregard, 2022b).

Sin embargo, la respuesta inicial de Bob Chapek, quien defendía una postura discreta, argumentando que el contenido inspirador de Disney era su mejor contribución a la lucha por un mundo más tolerante, fue recibida con críticas severas por parte de los empleados y organizaciones de derechos humanos. Ante el creciente malestar, Bob pidió perdón y anunció cambios, incluyendo la suspensión de las contribuciones a políticos que apoyan leyes discriminatorias y un incremento en el apoyo a grupos que luchan contra legislaciones similares (Beauregard, 2022a).

Sin embargo, a pocas horas del estreno de la película, esta fue censurada hasta en un máximo de catorce países por diversos motivos. A pesar de que, es habitual que estas grandes producciones intenten evitar los mecanismos de censura para maximizar su recaudación de la taquilla, la corporación se llevó una sorpresa con Emiratos Árabes. El país, que inicialmente había aprobado la película, revocó el permiso de exhibirla en sus doscientas salas comunicando que la película no logró el permiso requerido para ser proyectada debido a que consideran que “viola los estándares del país” (Beauregard, 2022c).

La película ha sido censurada en países como Indonesia, Egipto o Líbano debido a que las relaciones entre personas del mismo género son consideradas un delito. Sin embargo, en mercados más importantes como el chino, sigue sin estar claro debido a que los chinos son conocidos por su rigurosidad y a menudo requieren ajustes o adaptaciones en las películas para eliminar aspectos

vetados como “la homosexualidad, referencias a la independencia de Taiwán o críticas al gobierno” (Beauregard, 2022c).

Los equipos de producción generalmente acceden a estas exigencias, por parte del mercado chino, para preservar sus ingresos derivados de la emisión de la película. No obstante, tras la controversia desencadenada por la película en Estados Unidos, es improbable que Disney acepte las demandas de las autoridades censoras chinas u otras instancias de su mercado. En este sentido, no es la primera vez que Disney se niega a alterar la película para satisfacer las demandas de las autoridades ya que, anteriormente, lo hizo con Malasia. Estas autoridades consideraron que la historia de la exploración el espacio, que contiene un equipo de ventureros viajando entre planetas, al estilo de *Star Trek*, infringía sus leyes sobre "homosexualidad y comportamiento no tradicional". Por los mismos motivos, “la película biográfica de Elton John, *Rocket Man*”, tampoco pudo ser lanzada en ese mercado (Beauregard, 2022c).

La controversia suscitada no se limita a fronteras internacionales, pues también ha alcanzado territorio español, manifestándose con particular intensidad en un municipio de Cantabria. En este contexto, la prohibición de la proyección de la película ha sido atribuida a la reciente coalición gubernamental formada por el Partido Popular y la ultraderecha. Este acontecimiento ha suscitado un agudo debate, especialmente entre los sectores progresistas, quienes denuncian que estas medidas restrictivas en los contenidos destinados a la infancia guardan una preocupante semejanza con las políticas de censura observadas en regímenes autoritarios del Medio Oriente (Navarro y Morales, 2023).

En resumen, Disney se encuentra inmersa en un complejo debate social, donde la diversidad cultural del mundo y la polarización de la sociedad plantean un dilema de gran envergadura. En este contexto, la empresa se ve en la encrucijada de tomar acciones que inevitablemente generarán controversia. Por un lado, Disney ha demostrado un firme compromiso con la promoción de valores emergentes, como la diversidad y la inclusión, especialmente evidente en sus producciones que abogan por los derechos del colectivo LGTBQ+. Sin embargo, este compromiso se enfrenta a las

presiones políticas y culturales de distintos mercados internacionales, que imponen restricciones y censuras sobre contenidos considerados sensibles o polémicos, como las manifestaciones de afecto entre personas del mismo sexo.

Además, la decisión de censurar o modificar el contenido de sus películas para cumplir con las regulaciones de ciertos países plantea un desafío ético para Disney. Por un lado, debe conciliar la necesidad de respetar la diversidad cultural y las normativas locales, mientras que, por otro lado, debe considerar el impacto que estas decisiones pueden tener en su reputación y en la percepción de su marca como impulsora de los derechos sociales.

### **6.3.3. Bud Light**

En el contexto actual, varias empresas han enfrentado reacciones negativas de los sectores más conservadores de la sociedad debido a sus campañas en apoyo al colectivo LGTBQ+ (Cantor, 2023). Es relevante destacar la controversia surgida en torno a Bud Light, la cerveza con mayor volumen de ventas del país y con la que muchos conservadores se identificaban históricamente. Todo sucedió el 1 de abril de 2023 cuando se publicó un vídeo en la cuenta de Dylan Mulvaney, influencer transgénero con gran cantidad de seguidores, donde aparecía agradecida mientras sostenía una lata personalizada de Bud Light con su rostro, celebrando el primer aniversario de su transición de género. Expresaba su felicidad por el gesto de la marca, diciendo que era el mejor regalo que había recibido mientras celebraba un año viviendo como mujer. A pesar de que Dylan no tiene una presencia muy destacada en las redes sociales, su publicación atrajo atención debido a su transparencia sobre su proceso de transición y su apoyo a los derechos de la comunidad LGTBQ+, lo cual la convirtió en objeto de críticas por parte de un sector de la sociedad (El Mundo, 2023).

**Figura 5 - Publicación de la influencer transgénero Dylan Mulvaney en la que muestra latas de Bud Light**



Fuente: *Instagram de Dylan Mulvaney (@dylanmulvaney) (2023)*

En las semanas siguientes, varias figuras estadounidenses instaron a boicotear Bud Light. Entre estas personas, destaca el músico Kid Rock, que a través de redes sociales quiso mostrar su enfado con la marca de cervezas mediante un vídeo en el que disparaba con un rifle a varias cajas, de la compañía Budwaiser (Anheuser-Busch), destruyéndolas en el acto (Power, 2023). Además, más individuos imitaron la acción de este artista, destrozando latas de cerveza para demostrar su descontento por la asociación de la marca con una persona transgénero. Entre otros personajes públicos que se unieron a la causa se encuentra el cantante de música country, Travis Tritt, que declaró que retiraría los productos de Bud Light para su próxima gira (Watercutter, 2023).

**Figura 6-Vídeo de Kid Rock reaccionando ante la campaña de Bud Light con la influencer Dylan Mulvaney**



Fuente: *Infobae* (2023)

En respuesta a la polémica, el director general, Brendan Whitworth, intentó minimizar las heridas causadas tras la campaña en la que se relacionaba con el colectivo LGTBIQ+. “Nunca tuvimos la intención de ser parte de una discusión que divide a la gente. Nosotros nos dedicamos a unir a la gente alrededor de una cerveza”. Durante el comunicado, quiso resaltar los principios fundamentales asociados a su cerveza y su compromiso con “los valores sobre los que se fundó Estados Unidos: libertad, trabajo duro y respeto por el otro” (El Mundo, 2023).

En este sentido, Anheuser-Busch, lanzó una nueva acción publicitaria, de Budwaiser, en la que reafirmaba su compromiso con el patriotismo mediante la representación del icónico caballo de *Clydesdale* a través de los paisajes estadounidenses. A su vez, este anuncio se encuentra relatado por la voz calmada y grave de un personaje masculino que narra la historia “sobre una cerveza con sus raíces en el corazón de los Estados Unidos”, establecida en “una comunidad en la que estrecharse las manos es un contrato firme”, de “aquellos que encuentran oportunidades en desafíos” y “espíritu estadounidense” (Esquivada, 2023b).

Figura 7- Nueva campaña de Anheuser-Busch en la que se presenta la icónica imagen del caballo Clydesdale.



Fuente: *Infobae* (2023)

Antes de que la influencer publicará el famoso vídeo con su rostro en las latas de Bud Light, las acciones de la corporación estaban evaluadas en USD 66,76 en la bolsa de Nueva York, posteriormente a la campaña, estas empezaron a descender a USD 66,50 y se mantuvieron en ese rango hasta que se desató la polémica. Es en ese momento cuando el valor cayó de USD 66,44 a USD 63,38 (Esquivada, 2023a). El valor de sus acciones llegó a disminuir un 15% de dos meses, provocando una reducción de quince mil millones de dólares de valor a su compañía (Jiménez, 2023a).

De esta manera, la empresa matriz de Budwaiser, AB InBev, en el segundo trimestre de 2023 obtuvo un descenso en las ganancias derivadas de la venta de sus artículos en el mercado estadounidense del 10,5%, en comparación con el mismo intervalo temporal del año anterior. Asimismo, “el beneficio antes de impuestos se redujo en un 28%”. Sin embargo, a pesar de esta disminución, la compañía compenso la perdida al destacar que el total de sus ingresos, incluyendo aspectos como la publicidad, aumentaron un 7,2%. A su vez, esta colaboración no solamente trajo repercusiones en los aspectos financieros, sino también en la reputación. Tras esta campaña, Bud Light ha quedado excluida de la lista de las diez cervezas más populares (Baños, 2023).

En conclusión, este caso refleja la complejidad de las dinámicas sociales y empresariales en la actualidad, especialmente cuando se trata de temas sensibles como el apoyo a la comunidad LGBTQ+. Además, muestra cómo una iniciativa destinada a mostrar apoyo a la diversidad puede generar una respuesta polarizada, evidenciada por la fuerte oposición de los sectores conservadores.

#### **6.4. Conclusiones**

Actualmente, los cambios políticos y sociales que están surgiendo en la sociedad están provocando una enorme polarización ideológica, que está llevando a que las empresas se tengan que enfrentar un gran dilema en la orientación de la corporación.

Concretamente, en Estados Unidos bajo el liderazgo del Partido Republicano, de tendencia conservadora, han resurgido una serie de movimientos radicalistas que amenazan los avances sociales y medioambientales de los últimos tiempos. En este sentido, se han empezado incluso a desarrollar leyes que prohíben la instrucción sobre orientación sexual e identidad de género en los colegios, reflejando así un retroceso en los derechos LGBTQ+. Además, varios estados han propuesto y, en algunos casos, aprobado leyes que restringen la inversión en iniciativas medioambientales y sociales.

Esta situación se ha trasladado a Europa, donde es igual de compleja. En Italia, el gobierno de Giorgia Meloni, ha adoptado posturas contrarias a los derechos LGBTQ+ y ha cuestionado las políticas de igualdad de género. En Polonia, las administraciones han implementado “zonas libres de ideología LGBTQ+” y han tomado medidas para restringir el aborto. En Hungría, Viktor Orbán ha promovido políticas que limitan los derechos de las minorías y refuerzan una visión tradicionalista de la familia y la sociedad. Y, sin irnos más lejos, en España, con el surgimiento de partidos de tendencia conservadora, se están promoviendo leyes y discursos que ponen en duda estos valores.

En este contexto, las empresas deben decidir si apoyan los valores progresistas, arriesgándose a boicots y críticas de por parte de los sectores más conservadores, o si, por el contrario, se alejan de estos compromisos arriesgándose a enfrentar desaprobación por parte de los grupos liberales. En este sentido, hay algunas empresas que han optado por reducir su compromiso con causas sociales y medioambientales debido a la presión de algunos sectores de la sociedad, como BlackRock, Target o

Bud Light. Mientras que otras mantienen su postura progresista pese a las amenazas, como Disney o Nike.

Este entorno desafiante obliga a las compañías a tener cuidado entre las diferentes demandas y expectativas que hay en la sociedad, con implicaciones significativas para su futuro y el de la sociedad en general. De esta manera, la polarización y las guerras culturales continúan influyendo en las decisiones corporativas, resaltando la necesidad de estrategias de marketing contundentes y valientes en un mundo cada vez más dividido. Casos como el de Disney, que decidió mantenerse firme en su apoyo a la diversidad frente a la ley “No digas gay”, y Target, que retiró los productos LGBTQ+ tras recibir amenazas y boicots, ejemplifican este dilema. Por lo tanto, las estrategias de marketing ahora deben considerar los valores a los que se quieren asociar.

## 7. Conclusiones

Entender la importancia de los valores para las estrategias de marketing y el comportamiento del consumidor es fundamental. Los valores, como pautas morales arraigadas en la sociedad, guían nuestras decisiones y acciones, influenciando nuestra forma de pensar y actuar. En el contexto del marketing, comprender estos valores es esencial para conectar auténticamente con el público objetivo y evitar contradicciones con las normas culturales. Las empresas, al alinearse con estos valores, pueden crear estrategias mejor adaptadas, fortaleciendo su posición en el mercado y construyendo relaciones duraderas con los clientes.

Históricamente, las empresas se han asociado a los valores desde una doble perspectiva, por un lado, para diseñar su estrategia de marca, y por el otro, para influir en el comportamiento del consumidor y reafirmar su posición en la sociedad. En este contexto, las corporaciones, conscientes de un cambio en el comportamiento de los consumidores con el surgimiento de “nuevos” valores, los denominados valores posmaterialistas (Macionis y Plummer, 2011, p.126-127; Vililla, 2024), decidieron incorporarlos en sus campañas publicitarias. Sin embargo, a veces estas acciones se llevaron a cabo de manera poco ética, lo que provocó que las empresas fueran acusadas de asociarse a ciertas iniciativas sociales y medioambientales con fines comerciales sin mostrar un compromiso real con las estas causas.

Hasta este momento, la única preocupación que tenían las compañías era la posibilidad de ser acusadas de emplear los valores de manera poco ética; es decir, de utilizar prácticas como el *greenwashing*, el *purplewashing*, el *pinkwashing*, etc. Sin embargo, con el resurgimiento de “viejos” valores, ahora enfrentan acusaciones desde diferentes lados, lo que genera una situación de incertidumbre. En este contexto, las corporaciones desconocen las preferencias de sus consumidores y, por lo tanto, no saben que posición tomar, ya que cualquier acción puede provocar reacciones negativas.

Por ejemplo, cuando la dirección de Bud Light decidió lanzar una campaña promocional con la influencer transgénero Dylan Mulvaney, probablemente no eran conscientes de las críticas y campañas

de boicot que enfrentarían posteriormente. Con esta iniciativa, la empresa buscaba manifestar su apoyo al colectivo LGBTQ+ y, al mismo tiempo, esperaba obtener beneficios económicos al alinear su imagen de marca con valores progresistas y de inclusión. Sin embargo, la reacción negativa de ciertos segmentos de los consumidores destacó el riesgo asociado a vincularse con causas sociales controvertidas.

De manera similar, el anuncio de Coca-Cola que presenta familias diversas, mostrado en el apartado 5, probablemente no sería emitido en la actualidad en Estados Unidos debido a la potencial reacción negativa y campañas de boicot que la compañía podría enfrentar. La exposición a tales críticas no solo afecta la percepción de la marca, sino que también puede tener consecuencias financieras significativas, incluyendo un descenso notable en el valor de sus acciones en la bolsa. Este escenario ilustra cómo las empresas deben considerar cuidadosamente el contexto cultural y social en el que operan, así como las posibles repercusiones económicas de sus campañas publicitarias.

## 8. Bibliografía

Adolfo Domínguez (2020b, 10 de febrero). *ADOLFO DOMINGUEZ SS 2020 CAMPAIGN #ROPAVIEJA*. [Archivo de Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=55dg-5Vjil>

Alexander, J. y Díez García, R. (2021). Epílogo. A propósito de 'Frontlash/Backlash: The Crisis of Solidarity and the Threat to Civil Institutions', de Jeffrey Alexander. En defensa de la democracia liberal: la superposición del binomio "acción-reacción". *Política y Sociedad*, 58(2), 1-20. <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/74514/4564456558519>

Alonso Rivas, J. y Grande Esteban, I. (2013). *Comportamiento del consumidor: decisiones y estrategia de marketing* (7ª edición ed.). Esic Editorial.

Álvarez-Benavides, A. y Jiménez Aguilar, F. (2021). La contraprogramación cultural de Vox: secularización, género y antifeminismo. *Política y Sociedad*. 58(2), 1-12. <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/74486/4564456558502>

Arroyo Menéndez, M. (2020). Las causas del apoyo electoral a VOX en España. *Política Y Sociedad*, 57(3), 693-717. <https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/69206/4564456555193>

Audi Spain (2016, 17 de diciembre) *La muñeca que eligió conducir* [Archivo de vídeo] YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=V-siux-rWQM>

Baños, A. (2023, 4 de agosto). Bud Light sigue naufragando: los ingresos de Anheuser-Busch caen más de un 10%. *Voz Media*, de <https://voz.us/bud-light-sigue-naufragando-los-ingresos-de-anheuser-busch-caen-mas-de-un-10/>

BBC Mundo. (2022, 8 de marzo). "No digas gay": la controvertida ley de Florida que prohíbe a los maestros hablar de orientación sexual en las escuelas primarias. *BBC Mundo*, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-60671119#:~:text=La%20legislaci%C3%B3n%20proh%C3%ADbe%20que%20los,%22apropiada%20pa-ra%20la%20edad%22.>

BBC News Mundo. (2019, 15 de enero). Gillette y la "masculinidad tóxica": por qué hay un llamado de boicot contra la compañía por su nuevo anuncio. *BBC News Mundo*, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46881739>

BBC News Mundo. (2022, 5 de noviembre). Qué es "woke" y por qué este término generó una batalla cultural y política en EE.UU. *BBC News Mundo*, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-63465024>

BBVA, Pacto Mundial de la ONU España y REDI. (2023, 29 de noviembre,). ¿Cómo gestionan la inclusión LGBT+ las empresas españolas? *Pacto Mundial*, de <https://www.pactomundial.org/noticia/como-gestionan-las-empresas-espanolas-plan-diversidad-lgbt/>

Beauregard, L. P. (2022a, 19 de marzo). Disney recupera un beso lésbico en una nueva película para frenar las críticas del colectivo LGTBI. *El País*, de <https://elpais.com/cultura/2022-03-19/disney-recupera-un-beso-lesbico-en-una-nueva-pelicula-para-frenar-las-criticas-del-colectivo-lgtbiq.html>

Beauregard, L. P. (2022b, 11 de marzo). La polémica ley antigay de Florida destapa un escándalo de censura en Disney. *El País*, de <https://elpais.com/cultura/2022-03-11/la-polemica-ley-antigay-de-florida-destapa-un-escandalo-de-censura-en-disney.html>

Beauregard, L. P. (2022c, 14 de junio). Prohibido el estreno de 'Lightyear' en 14 países después de que Disney rechazara eliminar un beso lésbico. *El País*, de <https://elpais.com/cultura/2022-06-14/prohibido-el-estreno-de-lightyear-de-disney-en-14-paises-por-incluir-un-beso-de-una-pareja-lesbica.html>

Cantor, M. (2023, 7 de junio). Desfiles, pero sin publicaciones públicas: ¿qué marcas apoyan el Orgullo a raíz de la reacción violenta? *The Guardian*, de <https://www.theguardian.com/world/2023/jun/07/pride-month-boycotts-target-bud-light-brands-companies>

Carrascón, I. y Pérez, J. R. (2023, 28 de julio). De los decretos antiinmigración a las “zonas libres de ideología LGTBI”: las políticas de los gobiernos de extrema derecha en Europa. *Newtral*, de <https://www.newtral.es/gobiernos-ultraderecha-union-europea/20230728/>

Coca Cola (2015, 5 de junio). *Familias Diversas*. [Archivo de Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OCcGAXEdbnQ>

Cox, J. (2021, 24 de mayo). Pride Pays: LGBT-Friendly Businesses Are More Profitable, Research Shows. *Forbes*, de <https://www.forbes.com/sites/josiecox/2021/05/24/pride-pays-lgbt-friendly-businesses-are-more-profitable-research-shows/>

DaElEjemplo (2016, 13 de abril). *Catálogo Navideño (Tiendas U)*. [Archivo de Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=vpRiFKYweCU>

El Economista. (2015, 6 de abril). Coca-Cola presenta en un spot "distintos modelos de familia" bajo el lema "la felicidad siempre es la respuesta". *El Economista*, de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6608857/04/15/CocaCola-presenta-en-un-spot-distintos-modelos-de-familia-bajo-el-lema-la-felicidad-siempre-es-la-respuesta.html>

El Hormiguero (2019, 18 de octubre). *Santiago Abascal sobre adopción gay: "Se prefiere que un niño tenga padre y madre"*. [Archivo de Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=R66P9IcXv5U>

El Mundo. (2016, 20 de diciembre). 'La muñeca que eligió conducir': el anuncio contra el sexismo en los juguetes. *El Mundo*, de <https://www.elmundo.es/yodona/madres/2016/12/20/58591f5746163fa1668b45c3.html>

El Mundo. (2019, 15 de enero). Un anuncio de Gillette contra la 'masculinidad tóxica' desata la polémica en redes. *El Mundo*, de <https://www.elmundo.es/f5/comparte/2019/01/15/5c3db78921efa0621a8b4701.html>

El Mundo. (2023, 21 de abril). El 'regalo' de la cerveza Bud Light a una influencer transgénero que ha desatado la ira de los conservadores de EEUU. *El Mundo*, de <https://www.elmundo.es/economia/2023/04/21/64425712e4d4d8f26a8b4585.html>

El Periódico. (2019, 15 de enero). El atrevido anuncio de Gillette que irrita a muchos hombres. *El Periódico*, de <https://www.elperiodico.com/es/extra/20190115/atrevido-anuncio-gillette-irrita-hombres-7247871>

Elorza, M., Bertelli, M. y Vrba, M. (2023, 29 de diciembre). VOX y su discurso retardista: así intenta frenar la acción climática. *Climática*, de <https://climatica.coop/discurso-retardista-cambio-climatico-vox/>

Esquivada, G. (2023a, 14 de abril). Una influencer trans en la campaña de Bud Light inició otra batalla en la guerra cultural en Estados Unidos. *Infobae*, de <https://www.infobae.com/estados-unidos/2023/04/14/un-influencer-trans-en-la-campana-de-bud-light-inicio-otra-batalla-en-la-guerra-cultural-en-estados-unidos/>

Euronews. (2018, 9 de septiembre). Campaña polémica de Nike protagonizada por Kaepernick. *Euronews*, de <https://es.euronews.com/2018/09/04/campana-polemica-de-nike-protagonizada-por-kaepernick>

Fanjul, S. C. (2024, 10 de marzo). Por qué la ola 'woke' remueve a la izquierda. *El País*, de <https://elpais.com/ideas/2024-03-10/por-que-la-ola-woke-remueve-a-la-izquierda.html>

Fernández Baón, R. (2023, 13 de julio). Diversity washing, ¿El nuevo *Greenwashing*? *Marketing4all*, de <https://marketing4all.es/tendencias/diversity-washing-el-nuevo-green-washing/>

Fuentes, A. (2021, 22 de mayo). Diversidad: ¿el nuevo 'greenwashing'? *El País*, de <https://elpais.com/opinion/2021-05-22/diversidad-el-nuevo-greenwashing.html>

García Mozos, A. (2021, 21 de marzo). *¿Qué piensas? Toyota Conduce Como Piensas* [ Archivo de Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=BaXfzV\\_DYCo](https://www.youtube.com/watch?v=BaXfzV_DYCo)

Gómez, H. (2020, 5 de febrero). Este anuncio de Starbucks protagonizado por un chico trans está emocionando a todo Internet. *La Criatura Creativa*, de <https://lacriaturacreativa.com/2020/02/05/este-anuncio-de-starbucks-protagonizado-por-un-chico-trans-esta-emocionando-a-todo-internet/>

González Natal, D., Fernández Trejo, D., Ortega Herrero, J. y Hernández, J. E. (2022). Compañías y diversidad LGTBQ+ en la conversación digital. *LLYC*. 1-25 [https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2022/06/220627\\_LLYC\\_Informe\\_Conversaci%C3%B3n\\_Pride.pdf](https://ideas.llorenteycuenca.com/wp-content/uploads/sites/5/2022/06/220627_LLYC_Informe_Conversaci%C3%B3n_Pride.pdf)

Hall, C. (2022, 2 de abril). H&M firma un acuerdo para poner fin a la violencia de género en la industria textil de la India. *The Business of Fashion*, de <https://www.businessoffashion.com/news/global-markets/hm-local-industry-players-sign-agreement-to-end-gender-based-violence-in-indias-apparel-industry/>

Hoffman, G. (2022, 8 de diciembre). Florida se deshace de \$2 mil millones de BlackRock. *Foro de Mujeres Independientes*, de <https://www.iwf.org/es/2022/12/08/florida-divests-2b-from-blackrock/>

Iberdrola. ¿Has caído alguna vez en los engaños del greenwashing? *Iberdrola*, de <https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/greenwashing>

Iribarren, M. (2022, 27 de noviembre). El poder del marketing ecológico. *Deia*, de <https://www.deia.eus/ejes-de-nuestra-economia/2022/11/27/marketing-ecologico-6261895.html>

J&B Spain (2022, 30 de noviembre). *She, un cuento de J&B*. [Archivo de Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=LEshVJ1IECw>

Jiménez, M. (2023a, 11 de junio). Acoso a las empresas arcoíris en Estados Unidos. *El País*, de <https://elpais.com/economia/2023-06-11/acoso-a-las-empresas-arcoiris-en-estados-unidos.html>

Jiménez, M. (2023b, 16 de agosto). Las ventas del gigante estadounidense Target caen tras el acoso homófobo contra la empresa. *El País*, de <https://elpais.com/economia/2023-08-16/las-ventas-del-gigante-estadounidense-target-caen-tras-el-acoso-homofobo-contra-la-empresa.html>

Jiménez, M. (2024a, 19 de febrero). Cuatro gigantes financieros de EE UU dan un paso atrás en materia climática ante la presión política. *El País*, de <https://elpais.com/economia/2024-02-19/cuatro-gigantes-financieros-de-ee-uu-dan-un-paso-atras-en-materia-climatica-ante-la-presion-politica.html>

Laborde, A. (2022, 9 de marzo). Florida aprueba el proyecto de ley que restringe los temas LGBTQ en los colegios. *El País*, de <https://elpais.com/internacional/2022-03-08/florida-aprueba-el-proyecto-de-ley-que-restringe-los-temas-lgbtq-en-los-colegios.html>

Levi's (2022, 22 de abril). *Buy Better. Wear Longer*. [Archivo de Video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=efm8ciAnt\\_g](https://www.youtube.com/watch?v=efm8ciAnt_g)

Llanos, P. (2023, 5 de diciembre). Zara de Segunda mano será una realidad en España el próximo 12 de diciembre. *ELLE*, de <https://www.elle.com/es/moda/noticias/a46038674/zara-de-segunda-mano-como-funciona-cuando/>

Llorca, Á. (2019, 14 de abril). Tus reivindicaciones a 9,99 €: cómo las empresas se han apuntado al feminismo. *Verne*, de [https://verne.elpais.com/verne/2019/03/25/articulo/1553513168\\_751278.html](https://verne.elpais.com/verne/2019/03/25/articulo/1553513168_751278.html)

Lorite, J. y Alonso, G. (2023, 1 de Julio). “El ‘pinkwashing’ va camino de convertirse en un gesto valiente”: cuando el acoso a las campañas de Zara o Bud Light compromete a las marcas. *El País*, de <https://elpais.com/icon/actualidad/2023-07-01/el-pinkwashing-va-camino-de-convertirse-en-un-gesto-valiente-cuando-el-acoso-a-las-campanas-de-zara-o-bud-light-compromete-a-las-marcas.html>

Macionis, J. J y Plummer, K. (2011). *Sociología* (4ª edición ed.). Pearson Education.

Marcas con Valores. (2024). La sostenibilidad ante el espejo. *Marcas con valores*. 1-105. [https://marcasconvalores.com/wp-content/uploads/2024/01/Estudio\\_MCV\\_2024\\_LOW.pdf](https://marcasconvalores.com/wp-content/uploads/2024/01/Estudio_MCV_2024_LOW.pdf)

Marín, N. (2023, 7 de abril). Polémica después de que Nike haya contratado a una mujer trans para anunciar un sujetador deportivo. *El Mundo*, de <https://www.elmundo.es/deportes/2023/04/07/64300a95e4d4d8e2258b4578.html>

Marketing Insider Reviuw. (2024, 30 de enero). Los consumidores «consecuentes» con el impacto socioambiental del consumo aumentan un 20% en dos años en España, según un estudio. *Marketing Insider Reviuw*, de <https://marketinginsiderreview.com/resultados-quinto-estudio-marcas-con-valores-2024/>

Muñoz, R. (2021, 22 de abril). Buy Better, Wear Longer: la nueva campaña de Levi's. *Oci Magazine*, de <https://www.ocimagazine.es/buy-better-wear-longer-levis/>

Navarro, J. y Morales, M. (2023, 3 de julio). El PP y Vox retiran en un pueblo de Cantabria la película infantil 'Lightyear', donde sale un beso entre dos mujeres. *El País*, de <https://elpais.com/cultura/2023-07-03/pp-y-vox-retiran-en-un-pueblo-de-cantabria-la-pelicula-infantil-lightyear-donde-sale-un-beso-entre-dos-mujeres.html>

Neo2 Magazine. (2022, 23 de diciembre). "She", es el anuncio navideño de JB, versa sobre la problemática "trans". *Neo2 Magazine*, de <https://www.neo2.com/she-el-anuncio-navideno-de-jb/>

Nicolás, J. (2022, 1 de julio). Cuelga la bandera LGTBI en el Orgullo, pero solo si apoyas al colectivo. *El País*, de <https://elpais.com/opinion/2022-07-01/cuelga-la-bandera-lgtbi-en-el-orgullo-pero-solo-si-apoyas-al-colectivo.html>

O, M. (2023, 8 de abril). Nike desata la polémica por contar con una 'influencer' trans para promocionar un sujetador deportivo. *Diario ABC*, de <https://www.abc.es/sociedad/polemica-nike-contar-influencer-trans-promocionar-sujetador-20230408224709-nt.html>

Organización de Consumidores y Usuarios y Foro de Nueva Economía e Innovación Social. (2019, 7 de febrero). El 73% de los españoles ya toma decisiones de consumo por motivos éticos o sostenibilidad. *Organización de Consumidores y Usuarios*, de <https://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de-prensa/2019/informeconsumosostenible070219>

Pacto Mundial de la ONU España, REDI y BBVA. (2023). Gestión de la diversidad LGBT+ en España:  
Análisis de las acciones corporativas y su impacto en la inclusión de las personas LGBT+ en el contexto laboral. *Pacto Mundial* 1-106. [https://info.pactomundial.org/l/867062/2024-01-18/syhnsn/867062/1705591844KmdfqCVj/BBVA\\_Diversidad\\_Informe\\_gesti\\_n.pdf](https://info.pactomundial.org/l/867062/2024-01-18/syhnsn/867062/1705591844KmdfqCVj/BBVA_Diversidad_Informe_gesti_n.pdf)

Pallotta, F. (2022, 11 de marzo). El CEO de Disney se disculpa por el "silencio" sobre el proyecto de ley "No digas gay". *CNN Negocios*, de <https://edition.cnn.com/2022/03/11/media/disney-chapek-apology-florida-lgbtq/index.html>

Pato, S. (2023, 7 de marzo). ¿Qué es el 'purplewashing'? O por qué todas las marcas se vuelven feministas antes del 8M. *Público*, de <https://www.publico.es/ahorro-consumo-responsable/que-es-el-pinkwashing-o-por-que-todas-las-marcas-se-vuelven-feministas-antes-del-8m/#md=modulo-portada-fila-de-modulos:3x2-t1;mm=mobile-medium>

Pérez-Lanzac, C. (2018, 20 de diciembre). La política también tiñe la publicidad. *El País*, de [https://elpais.com/economia/2018/12/19/actualidad/1545226200\\_939712.html](https://elpais.com/economia/2018/12/19/actualidad/1545226200_939712.html)

Planelles, M. (2023, 2 de Julio). El ascenso de la extrema derecha pone en jaque las políticas medioambientales. *El País*, de <https://elpais.com/clima-y-medio-ambiente/2023-07-02/el-ascenso-de-la-extrema-derecha-pone-en-jaque-las-politicas-medioambientales.html>

Power, S. (2023, 4 de abril). Kid Rock's violent reaction to Bud Light's trans partnership goes viral. *Newsweek*, de <https://www.newsweek.com/kid-rock-reaction-bud-light-dylan-mulvaney-transgender-1792418>

Pujol, A. (2015, 21 de diciembre). Tiendas U lanzan campaña por una Navidad sin prejuicios de género. *Au féminin*, de <https://www.aufeminin.com/news-societe/la-campagne-des-magasins-u-pour-un-noel-sans-prejuges-sexistes-video-s1689120.html>

Ramírez, N. (2018a, 5 de septiembre). Por qué los seguidores de Trump están quemando sus Nike. *El País*, de <https://elpais.com/smoda/por-que-los-seguidores-de-trump-estan-quemando-sus-nike.html>

Ramírez, N. (2018b, 25 de julio). El timo de las marcas de ropa feminista. *El País*, de <https://elpais.com/smoda/feminismo/el-timo-de-las-marcas-de-ropa-feminista.html>

Ramos, D. (2023, 19 de septiembre). El consumidor quiere que las marcas se mojen en diversidad e inclusión. *Emprendedores*, de <https://emprendedores.es/marketing-y-ventas/diversidad-marcas/>

Reason Why. (2018, 9 de septiembre). ¿Qué ha pasado con la campaña de Nike y Colin Kaepernick? *Reason Why*, de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/anunciantes/nike-campana-colin-kaepernick-polemica>

Reason Why. (2021, 20 de abril). Levi's apuesta por la sostenibilidad y la Generación Z con "Buy Better, Wear Longer". *Reason Why*, de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/campana-levis-sostenibilidad-generacion-z>

Rivera Camino, J., Arellano Cueva, R. y Molero Ayala, V. M. (2009). *Conducta del consumidor: estrategias y políticas aplicadas al marketing* (2ª edición ed.). Esic Editorial.

Robaina, E. (2023, 13 de Julio). El programa medioambiental de VOX: más regadíos, más coches de combustión y abandonar el Acuerdo de París. *Climática*, de <https://climatica.coop/programa-vox-elecciones-23j/>

Robles, J. M. (2018, 4 de junio). Bueno, bonito, barato... y ético: la nueva era del consumo responsable. *El Mundo*, de <https://www.elmundo.es/papel/historias/2018/06/04/5b0e8f7ce2704e15628b45c8.html>

S Moda. (2022,4 de abril). H&M firma un acuerdo para acabar con la violencia de género en el mundo textil en la India. *El País*, de <https://elpais.com/smoda/moda/hm-firma-un-acuerdo-para-acabar-con-la-violencia-de-genero-en-el-mundo-textil-en-la-india.html>

S Moda. (2023,6 de diciembre). En qué consiste exactamente el nuevo servicio de segunda mano de Zara. *El País*, de <https://elpais.com/smoda/moda/2023-12-06/en-que-consiste-exactamente-el-nuevo-servicio-de-segunda-mano-de-zara.html>

Schiffman, L. G. y Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10ª edición ed.). Pearson Education.

Schiffman, L. G. y Wisenblit, J. (2015). *Comportamiento del consumidor* (11ª edición ed.). Pearson Education.

Sherman, N. (2023, 18 de mayo). Cómo Disney, Bud Light y otras grandes firmas están en medio de la guerra cultural de EE.UU. *BBC Mundo*, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-65629343>

Smith, R. (2020, 13 de febrero). Acusan a Starbucks de "hipocresía" por un anuncio trans de un empleado que renunció después de que le confundieran el género. *Pink News*, de <https://www.thepinknews.com/2020/02/13/starbucks-advert-trans-transgender-employee-misgendered-maddie-wade/>

Solomon, M. R. (2013). *Comportamiento del consumidor* (10ª edición ed.). Pearson Education.

Starbucks, U. K. (2020, 2 de febrero). *Starbucks LGBT+ Channel 4 Diversity Award 2019 | Every name's a story (Extended Version)*. [Archivo de Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=pcSP1r9eCWw>

Vanderford, R. (2023, 24 de mayo). Accionistas 'woke' vs. conservadores: la guerra cultural llega a las multinacionales. *El Confidencial*, de [https://www.elconfidencial.com/mercados/the-wall-street-journal/2023-05-24/los-accionistas-activistas-arrastran-a-las-empresas-a-la-guerra-cultural-estadounidense\\_3635187/](https://www.elconfidencial.com/mercados/the-wall-street-journal/2023-05-24/los-accionistas-activistas-arrastran-a-las-empresas-a-la-guerra-cultural-estadounidense_3635187/)

Velilla, J. (2024, 13 de febrero). El auge de los valores posmaterialistas según Ronald Inglehart. *Comuniza*, de <https://comuniza.com/blog/valores-posmaterialistas-ronald-inglehart>

Villaécija, R. (2020, 4 de marzo). Barbies empoderadas, deportistas y campeonas para celebrar el 8-M. *El Mundo*, de <https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2020/03/04/5e5f895cfc6c83e7058b45c1.html>

Villena, M. (2021, 15 de julio). Huella de valor empresarial. La transformación ya está en marcha. *El País*, de <https://elpais.com/sociedad/esta-en-nuestras-manos/2021-07-16/huella-de-valor-empresarial-la-transformacion-economica-ya-esta-en-marcha.html>

Watercutter, A. (2023, 21 de abril). El boicot a Bud Light y el triste futuro de las protestas en internet. *Wired*, de <https://es.wired.com/articulos/boicot-a-bud-light-y-el-triste-futuro-de-las-protestas-en-internet>

Wikipedia. (2024, 3 de abril). BlackRock. *Wikipedia*, de <https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=BlackRock&oldid=159114259>

Williams, M. (2020, 2 de Marzo). Starbucks unveils winning ad for Channel 4's Diversity in Advertising award. *Creative Review*, de <https://www.creativereview.co.uk/starbucks-diversity-advertising-award/>