



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Activismo corporativo: análisis del caso Nike - Kaepernick

Clave: 202010523

RESUMEN EJECUTIVO

El activismo corporativo se ha convertido en una herramienta habitual para que muchas empresas intenten diferenciarse y conectar con un público que valora cada vez más el compromiso social. Este trabajo estudia el caso de la campaña “Dream Crazy” de Nike, protagonizada por Colin Kaepernick, y analiza cómo ha influido en la percepción que tienen los consumidores sobre la marca Nike. En concreto, se tienen en cuenta factores como la ideología política de los consumidores, el grado de afinidad con la marca o cómo interpretan las motivaciones detrás de la campaña. A partir de una revisión de la literatura escrita y del análisis de estudios publicados, este TFG examina hasta qué punto la acción de Nike se percibe como auténtica o interesada, y cómo esto puede afectar al comportamiento y fidelidad de los consumidores. El estudio también reflexiona sobre el papel simbólico que las marcas pueden llegar a jugar en el espacio público, así como sobre las tensiones que surgen cuando su posicionamiento a través de campañas de marketing choca con opiniones políticas.

Palabras clave: activismo corporativo, percepción de marca, Nike, Colin Kaepernick, ideología política, marca global

ABSTRACT

Corporate activism has become a common tool for many companies seeking to differentiate themselves and connect with an audience that increasingly values social commitment. This paper examines the case of Nike’s “Dream Crazy” campaign, led by Colin Kaepernick, and analyzes how it has influenced consumers’ perception of the Nike brand. Specifically, it considers factors such as consumers’ political ideology, their level of affinity with the brand, and how they interpret the motivations behind the campaign. Based on a review of written literature and published studies, this thesis explores the extent to which Nike’s action is perceived as genuine, and how this perception may affect consumer behavior and brand loyalty. The study also reflects on the symbolic role brands can play in the public sphere, as well as the tensions that emerge when their marketing-driven positioning clashes with political views.

Keywords: corporate activism, brand perception, Nike, Colin Kaepernick, political ideology, global brand

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1. Justificación y delimitación del tema	4
1.2. Estructura del trabajo	5
2. FINALIDAD Y MOTIVOS	6
2.1. Interés académico	6
2.2. Relevancia desde el enfoque de las relaciones internacionales	7
3. ESTADO DE LA CUESTIÓN	8
3.1. Evolución del activismo corporativo en las marcas globales	8
3.2. Controversias académicas sobre el impacto en la reputación	10
3.3. El caso Nike - Kaepernick en la literatura académica	11
4. MARCO TEÓRICO	12
4.1. <i>Corporate Social Advocacy</i> (CSA) y <i>brand activism</i>	12
4.2. Teoría de la atribución y motivos	13
4.3. Influencia de la ideología política del consumidor	15
4.4. Autenticidad percibida y conexión emocional con el consumidor	16
5. OBJETIVOS E HIPÓTESIS	17
5.1. Objetivo de la investigación	17
5.2. Hipótesis iniciales	19
6. METODOLOGÍA	20
6.1. Diseño del TFG	20
6.2. Criterios utilizados para el análisis.....	21
7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	22
7.1 Percepción del caso Nike - Kaepernick según los estudios.....	22
7.1.1. Campaña “Dream Crazy”: contexto y objetivos.....	22
7.1.2. Reacciones del público y polarización de los medios de EE. UU.....	24
7.1.3. Impacto en la reputación de Nike.....	25
7.1.4. Posicionamiento de Nike según los estudios analizados.....	27
7.2. Ideología, autenticidad y conexión emocional.....	28
7.2.1. La ideología política como filtro de interpretación.....	28

7.2.2. Autenticidad percibida e historia de marca.....	29
7.2.3. Atribución de motivos y oportunismo.....	30
7.2.4. Conexión emocional	30
8. CONCLUSIONES	32
8.1. Principales hallazgos	32
8.2. Limitaciones y líneas de investigación.....	33
9. BIBLIOGRAFÍA	35

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación y delimitación del tema

En los últimos años, muchas marcas globales han empezado a ir más allá de su papel tradicional como simples corporaciones que venden productos o servicios, buscando también posicionarse como referentes dentro del espacio público. Este cambio responde a una expectativa creciente por parte de los consumidores, que hoy en día valoran que las empresas se posicionen ante temas sociales, políticos o medioambientales (Shukla et al., 2024). Esta evolución ha dado lugar al concepto de activismo corporativo, también conocido como *corporate social advocacy* (CSA), que se refiere a aquellas situaciones en las que una empresa decide adoptar públicamente una postura sobre temas polémicos, muchas veces sin relación directa con su actividad (Vredenburg et al., 2020)

Uno de los ejemplos más representativos de este fenómeno es la campaña “Dream Crazy” de Nike, lanzada en 2018 y protagonizada por el ex-jugador de fútbol americano Colin Kaepernick. Esta campaña, creada para conmemorar el 30 aniversario del lema “Just Do It”, generó una gran controversia tanto en medios como en la opinión pública, ya que vinculaba la imagen de la marca con el movimiento contra la violencia policial en Estados Unidos. Mientras que muchos interpretaron la iniciativa como una muestra de compromiso y valentía, otros la vieron como un intento de aprovechar una causa social para ganar visibilidad comercial (Kim et al., 2019).

Este caso no solo marcó un antes y un después en la forma en que se entiende el activismo corporativo, sino que también ayuda a analizar qué ocurre cuando una empresa con impacto global decide posicionarse públicamente sobre temas ideológicamente sensibles. En este sentido, la campaña de Nike va más allá de una acción de marketing: plantea preguntas relevantes sobre hasta qué punto una marca puede ser percibida como auténtica, legítima y con un propósito definido (Li et al., 2021).

Además, este debate cobra especial interés desde el ámbito de las relaciones internacionales, ya que cada vez se presta más atención al papel de las empresas multinacionales como actores que también influyen a nivel global. En ese contexto, Nike representa un caso muy útil para reflexionar sobre si el activismo corporativo puede fortalecer la posición de una marca o, al contrario, generar tensiones y riesgos reputacionales según el entorno sociopolítico en el que actúe (Villagrà et al., 2021).

La campaña protagonizada por Kaepernick plantea preguntas de fondo que siguen sin tener una respuesta clara: ¿puede una marca global posicionarse políticamente sin poner en riesgo su legitimidad? ¿Hasta qué punto la percepción de autenticidad depende de la ideología del consumidor? ¿Qué peso tiene el vínculo emocional entre la marca y su público a la hora de interpretar este tipo de mensajes? En los últimos años, la literatura ha empezado a abordar estas cuestiones desde un enfoque más práctico, especialmente en países como Estados Unidos o España, donde los estudios apuntan a diferencias importantes según el contexto cultural y el sistema de valores dominante (Adenola et al., 2025; Villagrà et al., 2021).

Este trabajo parte de dos ideas principales. Por un lado, que el activismo corporativo ya no es algo anecdótico, sino una práctica cada vez más habitual entre marcas que operan a nivel global. Por otro, que sus efectos no se pueden entender únicamente desde el marketing, sino que

requieren un análisis más amplio que combine puntos de vista de la comunicación y por supuesto, las relaciones internacionales. Solo así se pueden comprender con más detalle las implicaciones simbólicas, políticas y de reputación de campañas como “Dream Crazy” de Nike.

En este sentido, el estudio se centrará en el caso de la campaña “Dream Crazy”, poniendo el foco en cómo se recibió la postura pública adoptada por Nike en distintos segmentos del público. El análisis se organizará en torno a tres ejes: la atribución de intenciones (si se percibe como un gesto auténtico o más bien, uno interesado), el grado de conexión emocional con la marca (conocido como *brand attachment*), y el papel que juega la ideología política del consumidor a la hora de interpretar el mensaje (Kim et al., 2019; Li et al., 2021). Se ha elegido este caso por su valor como ejemplo relevante dentro del tema.

A continuación, se presenta la estructura del trabajo, organizada en torno a los objetivos, el marco teórico, la metodología empleada y los principales resultados del análisis.

1.2. Estructura del trabajo

Este trabajo se estructura en siete capítulos que siguen una secuencia lógica orientada a responder la pregunta de investigación sobre el impacto del activismo corporativo en la percepción de marca, con especial atención al caso de Nike y su campaña “Dream Crazy”. El capítulo II trata sobre la finalidad del trabajo y los motivos académicos, sociales e internacionales que justifican su elección. Se habla tanto el interés individual como su encaje dentro de las relaciones internacionales.

El capítulo III recoge la información relevante del estado de la cuestión centrada en los principales debates académicos sobre el activismo corporativo. Se tratan tanto aportaciones teóricas como estudios empíricos recientes relacionados con el concepto de CSA, la vinculación entre marcas y causas sociales, y los posibles riesgos de reputación que pueden conllevar. Además, se incluyen estudios que han analizado específicamente el caso de Nike y Kaepernick desde diferentes enfoques.

En el capítulo IV se presenta el marco teórico que sirve como base para el análisis posterior. Está organizado en cuatro partes: primero, se define qué se entiende por activismo corporativo y en qué se diferencia de la responsabilidad social empresarial tradicional; segundo, se introduce la teoría de la atribución para entender cómo los consumidores interpretan las motivaciones detrás de las acciones de una marca; tercero, se explora cómo influye la ideología política del público en la percepción que se tiene de la marca; y, por último, se incorpora el concepto de autenticidad percibida como factor clave en la relación entre los consumidores y las marcas.

El capítulo V establece cuáles son los objetivos del trabajo y presenta las hipótesis principales sobre las que se estructurará el análisis posterior. A continuación, el capítulo VI explica la metodología empleada, basada en una revisión de estudios académicos previamente seleccionados, que constituyen la base del estudio. Finalmente, el capítulo VII resume las conclusiones, señala las limitaciones del trabajo y propone posibles líneas de investigación a futuro.

2. FINALIDAD Y MOTIVOS

2.1. Interés académico

Este trabajo parte del interés por entender cómo se entrelazan la comunicación corporativa, el comportamiento del consumidor y las relaciones internacionales. En concreto, se busca analizar cómo influye el activismo corporativo, es decir, cuando una marca toma postura sobre temas ideológicos controvertidos, en la forma en que los consumidores perciben esa marca y en su legitimidad a nivel internacional. Se trata de un fenómeno que ha ido ganando peso en los últimos años, sobre todo desde el caso de la campaña de Nike con Colin Kaepernick, que convirtió una acción de marketing en un tema con claras implicaciones políticas y culturales a nivel global (Kim et al., 2019).

Desde un punto de vista metodológico, este tipo de casos es interesante por varias razones. Primero, porque permite contrastar teorías procedentes de distintas disciplinas: desde la teoría de la atribución de motivos (Li et al., 2021), hasta enfoques sobre la autenticidad percibida o el vínculo entre marca y consumidor (Klostermann et al., 2021). Segundo, porque ofrece una oportunidad para explorar cómo influye la ideología política a la hora de interpretar mensajes comerciales con una dimensión moral (Villagrà et al., 2021).

También hay un importante interés empírico en este caso concreto. Nike es una de las marcas globales más reconocidas y con mayor capacidad de influencia. El hecho de que decidiera asociarse a una causa tan polémica como la denuncia de la violencia policial en EE. UU. ofrece un ejemplo muy útil para analizar las posibilidades y los límites del activismo que puede ofrecer una marca. Además, se trata de un caso que ha sido ampliamente estudiado desde distintas perspectivas (Vredenburg et al., 2020; Shukla et al., 2024), lo cual permite comparar y contrastar resultados de manera más crítica.

A nivel académico, estudiar el activismo corporativo a través del caso de Nike ayuda a entender mejor el papel de los actores no estatales en la creación de discursos con impacto global. Analizar cómo se recibió la campaña “Dream Crazy” permite ver cómo una marca puede llegar a convertirse en un vehículo de expresión política. Este análisis conecta con debates actuales sobre comunicación política y legitimidad de marcas en un mundo cada vez más conectado.

Por otro lado, este trabajo se inscribe dentro de un debate actual sobre hasta dónde puede llegar la responsabilidad social corporativa. A diferencia de otras formas más tradicionales, como la filantropía, el activismo corporativo implica asumir riesgos y exponerse a críticas al decantarse por una posición u otra. Apostar por unos valores puede fortalecer la conexión con parte del público, pero también puede generar rechazo. Esta tensión entre riesgo reputacional y oportunidad estratégica es una de las más complejas para las marcas globales, tal y como han mostrado varios estudios recientes (Kim et al., 2019; Li et al., 2021).

Por último, permite relacionar aspectos comunicativos con elementos éticos, culturales y políticos. Aunque la campaña de Nike se desarrolló en un contexto concreto (Estados Unidos en 2018), sus efectos trascendieron a otros países, lo que permite realizar un estudio a diferentes niveles sobre el impacto del activismo de marca.

2.2. Relevancia desde el enfoque de relaciones internacionales

En un contexto marcado por una creciente interdependencia global y una fuerte polarización, analizar el activismo corporativo desde la perspectiva de las relaciones internacionales no solo es pertinente, sino también necesario. Las grandes marcas ya no actúan únicamente como agentes económicos: también cumplen un papel comunicativo, lanzando mensajes que pueden tener un impacto político en los países en los que operan.

Un buen ejemplo de esto es la campaña “Dream Crazy” de Nike. Al asociar públicamente su imagen con Colin Kaepernick y, de forma indirecta, con el movimiento *Black Lives Matter*, Nike adoptó una postura clara ante un conflicto social interno que estaba teniendo lugar en Estados Unidos. Sin embargo, al tratarse de una marca con presencia global, su mensaje traspasó rápidamente las fronteras y fue interpretado de distintas formas en otros países. Este caso permite estudiar cómo un posicionamiento local puede adquirir una dimensión geopolítica cuando lo protagoniza una empresa multinacional del tamaño de Nike.

Desde las relaciones internacionales, este tipo de situaciones cobra un interés especial. La disciplina se ha ido ampliando hacia análisis de actores no estatales y del poder simbólico en el sistema internacional, y las marcas globales, como Nike, son cada vez más relevantes en discursos que influyen en la opinión pública, en las comunidades y, en algunos casos, incluso en la acción de los gobiernos. El análisis del caso Nike permite reflexionar sobre qué tipo de poder ejercen las marcas en el escenario global, y cómo se construyen nuevas formas de autoridad y legitimidad fuera del marco tradicional.

Por todo ello, resulta relevante analizar cómo se perciben estos posicionamientos en diferentes partes del mundo, qué factores explican que generen apoyo o rechazo, y cómo influyen variables como la ideología, la cultura política o la confianza en las instituciones afectan. Los estudios revisados muestran que un mismo mensaje puede tener efectos muy distintos según el contexto en el que se reciba (Adenola et al., 2025; Villagrà et al., 2021), lo cual demuestra la necesidad de llevar a cabo análisis que tengan en cuenta las diferencias normativas y culturales.

El activismo corporativo también plantea preguntas importantes sobre la legitimidad: ¿quién le da a una empresa la autoridad para hablar en nombre de una causa? ¿Cómo se construye esa legitimidad? ¿Qué papel juega la historia de la marca, su coherencia y sus acciones previas en la forma en que el público interpreta ese mensaje? Estas preguntas van más allá del marketing o la comunicación comercial, y se conectan directamente con debates sobre poder simbólico, influencia y autoridad en las Relaciones Internacionales.

En este marco, este TFG busca entender cómo las marcas participan en este sentido a nivel global, y de qué forma su activismo condiciona su posición dentro del panorama internacional. El caso de Nike es de vital importancia en este sentido, no solo por la visibilidad de su campaña, sino por su capacidad para poner en evidencia las tensiones entre marca, rentabilidad y compromiso moral.

En definitiva, el activismo corporativo, cuando se lleva a cabo a escala internacional, se convierte en una forma de acción política simbólica, con consecuencias sobre la imagen, legitimidad y poder de las marcas. Al integrar este fenómeno en el análisis de las RRII, se amplía el campo de estudio más allá de los estados y se reconoce la creciente importancia de las empresas en la configuración del espacio público global. Por todo ello, el estudio del caso Kaepernick y Nike es una oportunidad para entender el activismo de marca y sus implicaciones en el sistema internacional.

3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

3.1. Evolución del activismo corporativo en las marcas globales

El concepto de activismo corporativo ha ido cambiando con el tiempo. Lo que empezó como parte de la responsabilidad social empresarial más tradicional centrada en reducir el impacto negativo de las operaciones ha evolucionado hacia una estrategia de carácter más activo, donde las marcas deciden posicionarse sobre temas sociales o políticos que, en muchos casos, no tienen relación directa con su actividad principal (Vredenburg et al., 2020).

En el pasado, la implicación de las empresas en causas sociales solía estar ligada a iniciativas más de carácter filantrópico. Pero en la última década, el perfil del consumidor ha cambiado: ahora se espera que las marcas actúen de forma coherente con los valores que dicen respetar, y no solo como respuesta a una exigencia externa. En este contexto actual, muchas marcas buscan liderar temas sociales, alinearse con valores progresistas y destacar por su propósito y no solo por sus productos (Klostermann et al., 2021).

El término *brand activism* empieza a consolidarse a partir de los trabajos de Vredenburg et al. (2020), que lo definen como una forma de compromiso con causas sociales, políticas o medioambientales. A diferencia otros tipos de marketing que se limitan a apoyar campañas benéficas, el activismo de marca implica un enfoque transformador y activo, con voluntad de cambio estructural, sabiendo que supone un riesgo adoptar una postura en contextos de polarización como los que vivimos.

Este cambio tiene mucho que ver con la evolución del propio consumidor. Según Shukla et al. (2024), los consumidores actuales (sobre todo los jóvenes) valoran la autenticidad en las decisiones de compra. Buscan marcas que no solo hablen, sino que actúen en coherencia con sus mensajes, y rechazan aquellas que perciben como ambiguas o interesadas. En este sentido, el activismo corporativo se convierte en una herramienta para conectar con ciertos públicos, aunque también puede generar rechazo entre quienes no comparten los valores que promueven las marcas (Li et al., 2021).

A nivel global, este fenómeno no se recibe igual en todas partes. Como explican Villagrà et al. (2021), el impacto del activismo de marca varía mucho según el país y depende de factores como la historia política, la confianza en las instituciones o el entorno mediático. Una misma campaña puede ser vista de forma muy positiva en unos lugares y causar rechazo en otros, lo que obliga a las marcas a pensar bien cómo y dónde lanzan sus mensajes.

En este contexto, el caso de Nike supuso un punto de inflexión. La campaña “Dream Crazy”, lanzada en 2018, no solo dio visibilidad global a Colin Kaepernick, sino que marcó un cambio en la forma en que las marcas toman posturas en debates sociales. Según Kim et al. (2019), esta campaña ilustra bien la nueva lógica del activismo de marca, en la que el éxito no se mide por agradar a todo el mundo, sino por conectar de forma fuerte con públicos clave que valoran ese tipo de posicionamientos.

Las redes sociales han jugado un papel clave en el crecimiento del activismo corporativo, al convertirse en el canal principal de interacción entre marcas y público, desplazando en buena

medida a los medios tradicionales. Hoy en día, este tipo de posicionamientos se produce en un entorno donde todo es inmediato, visible y viral. Esto obliga a las marcas a mantener una narrativa coherente, a reaccionar con rapidez y a cuidar mucho cómo se comunican, ya que cualquier incoherencia puede tener consecuencias reputacionales (Vredenburg et al., 2020). En este contexto, la legitimidad de una acción no depende solo del mensaje, sino también del historial de la empresa, su forma de expresarse y la percepción de autenticidad que ha construido a lo largo del tiempo.

Desde el punto de vista de su evolución, el activismo de marca ha pasado de ser algo puntual o incluso excepcional, a consolidarse como una forma legítima de expresión empresarial. Este cambio se ha visto favorecido por un entorno cultural más receptivo a que las marcas opinen sobre cuestiones sociales, así como por una ciudadanía global y conectada que espera posturas claras por parte de las empresas que consume (Shukla et al., 2024). Al mismo tiempo, los departamentos de comunicación han ido incorporando perfiles con formación en ciencias sociales y políticas, lo que ha permitido abordar estos temas con mayor profundidad y solo desde un punto de vista comercial.

Otro factor importante ha sido la progresiva institucionalización de marcos de referencia como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que han ofrecido a muchas empresas una forma común para estructurar sus promesas al público. Aunque el activismo corporativo va más allá de ese enfoque, y en muchos casos, entra en ámbitos más controvertidos, es cierto que los ODS han ayudado a acelerar la presencia de las marcas en el debate social y político (Vredenburg et al., 2020).

En definitiva, el activismo corporativo ya no se percibe como algo marginal, sino como una herramienta que las marcas utilizan para posicionarse en el espacio público global. Su desarrollo ha estado muy ligado a los cambios en los hábitos de consumo, en la forma de comunicarse y en las expectativas sociales hacia las empresas. La mayoría de estudios coinciden en que esta práctica conlleva riesgos, especialmente reputacionales, pero también abre oportunidades para diferenciarse, generar *engagement* y construir una identidad de marca fuerte. En los apartados siguientes, se analizará cómo estas dinámicas se reflejan en la campaña “Dream Crazy” de Nike, uno de los ejemplos más conocidos de activismo de marca en los últimos años.

3.2. Controversias académicas sobre el impacto en la reputación

El activismo corporativo ha generado un debate amplio en la literatura académica, especialmente en lo que se refiere a sus consecuencias de reputación. Cuando una marca decide posicionarse públicamente sobre temas sensibles, se enfrenta a una tensión clara: por un lado, puede reforzar su legitimidad entre los consumidores que comparten sus valores, y por otro, corre el riesgo de generar rechazo entre quienes no están de acuerdo. Varios estudios coinciden en que el factor clave es cómo se percibe la acción, es decir, si es vista como auténtica y coherente, o como interesada e incoherente (Klostermann et al., 2021).

Uno de los conceptos más discutidos es el de autenticidad percibida. Según Klostermann et al. (2021), para que una campaña tenga un impacto positivo en la reputación de la marca, debe estar alineada con su trayectoria previa. Es decir, si la marca ya ha mostrado un compromiso con ciertas causas a lo largo del tiempo, el público suele interpretarlo como una acción sincera. En

cambio, si el mensaje se percibe como algo aislado o contradictorio respecto a sus campañas previas, puede generar rechazo o desconfianza.

Li et al. (2021) profundizan en este tema desde la teoría de la atribución, señalando que los consumidores tratan de identificar las verdaderas motivaciones detrás del activismo. Si creen que responde a valores reales, mejora la imagen de la marca, pero si por el contrario, lo ven como una maniobra comercial, puede tener el efecto contrario. Esta ambigüedad en la interpretación explica por qué algunas campañas, como por ejemplo la de Gillette, fracasan, a pesar de sus buenas intenciones iniciales.

También se ha debatido mucho sobre si el activismo de marca puede tener beneficios sostenidos a largo plazo. Mientras algunos autores destacan el impacto inmediato que puede tener en términos de visibilidad y conexión con el público (Shukla et al., 2024), otros son más escépticos si la campaña no va acompañada de cambios reales dentro de la empresa. Este riesgo aumenta en situaciones polarizadas, donde tomar partido puede significar perder parte de la clientela.

El caso de Nike con la campaña “Dream Crazy” es uno de los más estudiados. Kim et al. (2019) señalan que, aunque la campaña logró un gran apoyo entre consumidores progresistas y tuvo un impacto positivo en ventas, también generó una respuesta muy negativa entre sectores conservadores, lo que afectó su imagen en ciertos mercados. Este doble efecto muestra cómo el activismo puede reforzar la conexión con unos grupos, pero deteriorarla con otros.

A nivel internacional, el impacto del activismo de marca depende mucho del contexto cultural e ideológico. El estudio de Adenola et al. (2025) sobre Nigeria, por ejemplo, destaca que si el mensaje no se ajusta a las referencias culturales locales, pierde efectividad y puede incluso generar rechazo. Esto refuerza la importancia de adaptar las campañas a cada entorno y no asumir que tendrán el mismo efecto en todos los países.

Por otro lado, algunos autores advierten del peligro de que el activismo se convierta en una estrategia vacía si no va respaldado por acciones reales. Vredenburg et al. (2020) alertan sobre el riesgo de banalizar estos mensajes, especialmente cuando se repiten sin cambios internos en la empresa. Si el público empieza a ver estas campañas como algo superficial o rutinario, pueden perder su impacto y en consecuencia, su credibilidad.

También se discute mucho sobre quién tiene legitimidad para hablar en nombre de una causa. Las marcas que no han demostrado un compromiso sostenido con los valores que ahora defienden pueden ser acusadas de oportunismo, sobre todo si tienen antecedentes que contradicen ese discurso. En este sentido, las redes sociales juegan un papel fundamental tanto para amplificar el apoyo, y recibir más críticas, en función del resultado percibido de la campaña (Li et al., 2021; Vredenburg et al., 2020).

En resumen, el activismo corporativo es una estrategia que conlleva riesgos importantes a nivel reputacional. Su éxito depende de muchos factores: desde la coherencia entre lo que dice y lo que ha hecho la marca, hasta el contexto cultural, político y social en el que se lanza la campaña. La literatura no ofrece una única respuesta, pero sí deja claro que estos posicionamientos deben analizarse caso por caso. Por eso, el ejemplo de Nike resulta especialmente útil para observar cómo se manifiestan estas tensiones en la práctica, en una campaña real y ampliamente debatida por académicos.

3.3. El caso Nike - Kaepernick en la literatura académica

La campaña “Dream Crazy” de Nike, lanzada en 2018 con Colin Kaepernick como protagonista, se ha convertido en uno de los casos más analizados dentro del ámbito del activismo de marca. Su impacto fue inmediato y generó una fuerte polarización, lo que ha dado lugar a numerosos estudios centrados en sus efectos. Este apartado trata sobre las principales aproximaciones académicas al caso, organizadas en tres dimensiones: la eficacia del mensaje, la percepción del público y la lectura sociopolítica del contenido en diferentes contextos.

En cuanto a la eficacia comunicativa, varios autores destacan la habilidad de Nike para construir una narrativa poderosa basada en valores como el sacrificio, la valentía y la lucha contra la injusticia racial. Kim et al. (2019) señalan que Kaepernick funcionó como un símbolo claro de resistencia, lo que permitió a la marca conectar emocionalmente con audiencias progresistas. A nivel visual y narrativo, la campaña empleó técnicas de *storytelling* y recursos simbólicos que facilitaron su viralización en las redes sociales. Esa capacidad para condensar un mensaje político en un formato atractivo y directo es uno de los aspectos más valorados del caso.

Sin embargo, este mismo estudio nos advierte de que esta narrativa también generó una fuerte polarización. El apoyo a una causa vinculada a temas raciales y políticos en Estados Unidos provocó rechazo entre sectores conservadores, sobre todo en ciertas regiones del país. Según los autores, esta división no fue un efecto colateral, sino parte de la estrategia de Nike, que buscaba reforzar su conexión con un público joven, urbano y comprometido. Por tanto, este caso se ha interpretado como un ejemplo de segmentación ideológica, donde el coste reputacional en algunos sectores se compensa con una mayor fidelidad en otros.

Otro tema clave en la literatura es cómo se percibió la autenticidad de la campaña. Li et al. (2021) apuntan que las reacciones estuvieron muy influidas por la interpretación que hacían los consumidores sobre las intenciones de la marca. Quienes compartían los valores expresados tendieron a ver la campaña como coherente y creíble, mientras que otros la percibieron como oportunista. Este enfoque ha sido también tratado en estudios más posteriores, que coinciden en que la atribución de motivos es un factor determinante en la recepción de este tipo de mensajes.

Villagrà et al. (2021), en un estudio sobre campañas activistas, sitúan el caso de Nike como un ejemplo claro de cómo la ideología del consumidor influye en la respuesta. Sus resultados muestran que los consumidores progresistas expresaron mayor afinidad con la marca, mientras que los conservadores reaccionaron con desconfianza. Este patrón se ha observado también en otros países, reforzando la idea de que el activismo de marca funciona como un “reflejo ideológico”.

Vredenburg et al. (2020) abordan este caso desde una visión más amplia, interpretándolo como parte de una transformación estructural del papel que juegan las marcas. En su análisis, sostienen que Nike actuó como un actor político más, dentro de una tendencia creciente en la que las empresas buscan influir en los discursos públicos y en los marcos normativos. Según estos autores, la campaña de Kaepernick no fue un caso aislado, sino un punto de inflexión que refleja cómo las marcas no pueden permanecer neutrales ante los problemas sociales de hoy en día.

Por último, aunque este trabajo no se centra en los resultados económicos de la campaña, sí conviene mencionar que varios estudios han documentado un aumento en las ventas y en el valor bursátil de Nike tras el lanzamiento de “Dream Crazy” (Shukla et al., 2024). Este dato ha

sido utilizado como argumento a favor del activismo corporativo, planteando que puede ser rentable además de moralmente justificable. No obstante, otros investigadores matizan que esa rentabilidad depende de la percepción de coherencia, del historial de la marca y de cómo se gestionan las críticas.

En conjunto, la literatura especializada sobre el caso Nike Kaepernick coincide en que fue una campaña arriesgada, polarizante y controvertida, pero también un ejemplo relevante de cómo una marca puede intervenir en debates públicos sin perder legitimidad. Su análisis permite entender mejor las dinámicas actuales del activismo de marca, y ofrece claves para evaluar cuándo y cómo este tipo de estrategias pueden funcionar a nivel comunicativo, reputacional y político.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. *Corporate Social Advocacy (CSA) y brand activism*

Antes de entrar de lleno en el análisis del activismo corporativo, es importante diferenciarlo con claridad de la responsabilidad social empresarial (RSE) tradicional. Aunque ambas prácticas comparten ciertos valores de fondo, como la idea de que las empresas deben asumir compromisos más allá de lo puramente económico, lo cierto es que su lógica y su forma de actuar son bastante distintas. La RSE suele entenderse como un conjunto de acciones voluntarias pensadas para reducir impactos negativos, cumplir con ciertos estándares éticos y aportar al desarrollo sostenible. En general, se materializa a través de programas de filantropía, medidas medioambientales o iniciativas de inclusión, sin interferir con la actividad principal de la empresa (Villagrà et al., 2021).

En cambio, el activismo corporativo o *corporate social advocacy* (CSA) se define como un posicionamiento público y explícito ante temas sociales o políticos que suelen ser controvertidos. En lugar de limitarse a “hacer lo correcto”, las marcas que apuestan por esta vía deciden participar activamente en debates públicos, muchas veces alejados de su actividad comercial directa. Vredenburg et al. (2020) describen este tipo de activismo como una forma de comunicación estratégica que busca influir en el cambio social, aún sabiendo que puede generar rechazo en ciertos sectores del público. A diferencia de la RSE, aquí se asume una lógica más combativa: no se trata de gustar a todo el mundo, sino de conectar con determinados grupos a partir de valores compartidos, incluso si eso implica perder afinidad con otros.

Esta diferencia entre RSE y activismo de marca aparece con frecuencia en los estudios recientes, que subrayan el componente político y polarizador del segundo frente al enfoque más neutral y consensuado de la primera (Shukla et al., 2024). Mientras que la RSE busca transmitir una imagen responsable de forma amplia, el activismo apuesta por una segmentación clara del público y se convierte en una herramienta para diferenciarse apelando a valores identitarios. En este sentido, el papel de la empresa deja de limitarse a lo económico y pasa a incorporar una función normativa y simbólica dentro del espacio público.

Esta evolución tiene mucho que ver con los cambios en el contexto social y cultural. Por un lado, la ciudadanía demanda cada vez más coherencia ética y compromiso real, lo que ha hecho que

muchas acciones tradicionales de RSE se vean como poco creíbles o superficiales. Por otro, el auge de las redes sociales ha multiplicado la visibilidad de las marcas y ha elevado el nivel de exigencia simbólica. En este nuevo entorno, que una empresa no se pronuncie ante ciertas injusticias puede interpretarse como indiferencia o complicidad, lo que ha llevado a muchas a adoptar posturas más firmes como forma de legitimar su presencia ante un público cada vez más politizado (Vredenburg et al., 2020).

Desde el punto de vista operativo, el activismo corporativo también implica un cambio importante en la manera de gestionar la comunicación y la reputación. Ya no basta con lanzar mensajes genéricos sobre responsabilidad: se trata de construir relatos con contenido emocional, que toquen temas relevantes y que asuman el riesgo de generar debate. Las marcas que siguen esta línea entienden que no pueden agradar a todos y que parte de su valor está en mantener una postura coherente, valiente y conectada con causas sociales significativas (Li et al., 2021). Para ello, necesitan una estrategia de comunicación más elaborada, capaz de integrar la historia de la marca, el contexto político y sus objetivos comerciales dentro de un mismo relato.

En resumen, aunque el activismo corporativo y la RSE comparten ciertas bases éticas, diferenciarlos es clave para entender cómo cambian hoy las formas de legitimación empresarial. El activismo añade una dimensión política clara, asume el riesgo como parte del juego y redefine la relación entre empresa, consumidor y esfera pública. No es solo una diferencia de términos, sino de fondo y de forma: una nueva manera de entender el papel de las empresas globales en el mundo actual.

4.2. Teoría de la atribución y motivos

La teoría de la atribución es una de las herramientas más útiles para entender cómo los consumidores interpretan las acciones de las marcas, especialmente en contextos como el del activismo corporativo. Desarrollada originalmente en el ámbito de la psicología social, esta teoría parte de la idea de que las personas buscan explicaciones para el comportamiento de los demás, y que esas explicaciones se basan en si atribuyen las acciones a motivos internos (como creencias, valores o intenciones) o a factores externos (como intereses comerciales o presión del entorno). Cuando se aplica al ámbito empresarial, ayuda a explicar por qué una misma campaña puede ser vista de forma muy distinta dependiendo de lo que el público piense sobre las verdaderas motivaciones de la marca (Li et al., 2021).

En el caso del *corporate social advocacy* (CSA), esta teoría cobra especial importancia. Cuando una empresa toma postura en un tema social o político, los consumidores no solo valoran el contenido del mensaje, sino también la intención que perciben detrás. Según Li et al. (2021), si el público interpreta que la marca actúa por compromiso real, la respuesta suele ser positiva; en cambio, si cree que lo hace para mejorar su imagen o ganar cuota de mercado, el efecto puede ser neutro o incluso negativo.

Varios estudios han aplicado este marco para analizar campañas concretas, como la de Nike con Colin Kaepernick. Kim et al. (2019) observaron que “Dream Crazy” provocó reacciones opuestas precisamente por cómo se juzgaron las intenciones de la empresa. Para unos, Nike mostró coherencia con su trayectoria en temas como la diversidad o la inclusión; para otros, fue una

estrategia oportunista para aprovechar una polémica social. Este tipo de interpretaciones demuestra que el impacto del activismo de marca no depende solo del mensaje, sino también de cómo lo recibe y procesa el público.

Li et al. (2021) proponen una clasificación de las motivaciones atribuidas a las marcas en tres categorías: altruistas, mixtas y egoístas. Las primeras se asocian a un compromiso ético real y suelen generar más aceptación; las mixtas combinan valores y beneficios comerciales; y las egoístas se perciben como acciones puramente estratégicas. Según esta lógica, el activismo de marca funciona mejor cuando los consumidores creen que hay, al menos, una parte de motivación altruista. Por eso, las marcas con una trayectoria previa coherente tienen más posibilidades de ser vistas como auténticas, mientras que las que adoptan causas de forma aislada o repentina se arriesgan a ser rechazadas.

Otra variable importante en este proceso es el nivel de implicación del consumidor con la causa en cuestión. Shukla et al. (2024) apuntan que cuanto más conectado se siente alguien con un tema, más exigente será a la hora de evaluar si el mensaje de una marca le parece coherente o no. En estos casos, cualquier contradicción entre lo que la marca dice y lo que ha hecho en el pasado puede ser muy perjudicial. En cambio, cuando la implicación es baja, la valoración tiende a basarse en factores más superficiales, como el diseño del mensaje o la simpatía previa hacia la marca.

La teoría de la atribución también ayuda a entender por qué el activismo de marca no tiene el mismo efecto en todos los países. Villagrà et al. (2021) muestran que factores como la historia política, la cultura o el nivel de confianza en las instituciones influyen mucho en cómo se interpretan las intenciones de una empresa. En países donde hay desconfianza hacia las élites económicas, las marcas lo tienen más difícil para ser vistas como genuinas. Por el contrario, en contextos donde se valora el compromiso cívico de las empresas, es más probable que el activismo se reciba de forma positiva.

Además, esta teoría permite matizar lo que entendemos por riesgo reputacional. No se trata solo de que una campaña pueda generar críticas, sino de si existe una desconexión entre lo que la marca comunica y lo que la gente cree que busca. Una marca puede lanzar un mensaje polémico y, aun así, reforzar su reputación si consigue que el público perciba esa acción como coherente con su identidad (Vredenburg et al., 2020). En este sentido, cuidar la narrativa y ser consistente en el tiempo se vuelve clave para gestionar cómo se reciben las campañas.

En definitiva, la teoría de la atribución ofrece un marco muy útil para analizar cómo se interpreta el activismo de las marcas. No basta con ver qué dice una empresa o qué causa apoya; lo decisivo es cómo se entiende el “por qué” de su acción. Esta dimensión interpretativa resulta esencial para construir legitimidad y evaluar la eficacia de este tipo de estrategias. Por eso, este trabajo utilizará la teoría de la atribución como una lente transversal para analizar los estudios seleccionados.

4.3. Influencia de la ideología política del consumidor

Uno de los factores que más influyen en cómo se recibe el activismo de una marca es la ideología política del consumidor. Diversos estudios han demostrado que la forma en que se interpreta una campaña de este tipo cambia notablemente según el posicionamiento ideológico de cada

persona. Por eso, la ideología se considera una variable clave para entender tanto el impacto reputacional como la eficacia comunicativa de estas acciones (Villagrà et al., 2021; Kim et al., 2019). Esto se ve con especial claridad en contextos polarizados, donde una misma iniciativa puede generar reacciones completamente opuestas en función del sistema de valores del público.

La campaña “Dream Crazy” de Nike es un ejemplo muy ilustrativo. Según Kim et al. (2019), los consumidores con una orientación progresista valoraron el mensaje como un acto de compromiso social y valentía, mientras que los más conservadores lo entendieron como un gesto innecesario, provocador y con fines comerciales. Este contraste refleja un fenómeno cada vez más estudiado: la politización del consumo. Es lo que algunos autores llaman el “consumidor ciudadano”, alguien que traslada sus valores políticos a sus decisiones de compra (Li et al., 2021).

Esta tendencia ha sido confirmada por estudios que muestran cómo la ideología funciona como un filtro que afecta no solo a la aceptación del mensaje, sino también a la percepción de las intenciones detrás de él, a la autenticidad del gesto y a la disposición a seguir interactuando con la marca. Así, mientras que los consumidores progresistas suelen ver estas campañas como una expresión sincera de valores, los conservadores tienden a interpretarlas como estrategias de marketing. Esta diferencia de percepción complica la planificación de campañas a nivel internacional, porque obliga a las marcas a tener en cuenta los perfiles ideológicos de cada mercado y a ajustar su narrativa sin perder coherencia (Shukla et al., 2024).

Además, la ideología no actúa sola. Su efecto se combina con otros factores como el grado de polarización del país, la cultura política o el nivel de confianza en las instituciones. En países con una fuerte división ideológica, como Estados Unidos, es más habitual que los consumidores lean los mensajes comerciales desde una lógica política (Vredenburg et al., 2020). En otros contextos menos polarizados, el público puede centrarse más en el contenido concreto del mensaje que en su carga ideológica.

Todo esto plantea un desafío importante para las marcas globales. Una campaña pensada para conectar con los valores progresistas de un país puede resultar mal recibida en otro donde el electorado es más conservador. Como señalan Villagrà et al. (2021), esta fragmentación ideológica obliga a las empresas a repensar su posicionamiento: ya no basta con tener un mensaje claro y coherente, también hay que anticipar cómo se va a interpretar en diferentes segmentos del público. Este reto es especialmente complejo cuando se trata de campañas con alcance global, donde los sistemas de valores pueden variar mucho entre regiones.

Desde el punto de vista estratégico, las marcas deben decidir hasta qué punto están dispuestas a asumir el coste de perder a ciertos consumidores si eso les permite reforzar su conexión con otros. En este sentido, la ideología política no solo explica la reacción del público, sino que también puede servir como criterio para segmentar el mercado. Algunas empresas, como Nike, han optado por una segmentación ideológica consciente, priorizando la conexión con un público más joven, urbano y progresista, aunque eso suponga alejarse de otros perfiles (Kim et al., 2019). Esto implica una nueva forma de entender la reputación: ya no se trata de agradar a todos, sino de generar vínculos sólidos con públicos clave.

En resumen, la ideología política del consumidor tiene un papel fundamental en la recepción del activismo corporativo. Su influencia va más allá de si el mensaje gusta o no: afecta cómo se interpreta la intención de la marca, si se percibe como auténtica y si genera lealtad a largo plazo. Tener esto en cuenta es esencial para entender los efectos de la polarización en la reputación de una marca y para diseñar campañas que conecten con su público sin perder legitimidad. Esta

cuestión será especialmente importante en el análisis de la campaña “Dream Crazy”, donde la ideología actuó como un filtro decisivo a la hora de juzgar el mensaje.

4.4. Autenticidad percibida y conexión emocional con el consumidor

La autenticidad percibida se ha convertido en un elemento clave para entender cómo se recibe el activismo de las marcas, sobre todo cuando se trata de campañas que abordan temas con carga ideológica. Los estudios más recientes muestran que la credibilidad de una acción de este tipo no depende solo del contenido del mensaje, sino de si el público la percibe como sincera y coherente con la identidad de la marca (Vredenburg et al., 2020). En este contexto, la autenticidad es lo que permite que una campaña no solo funcione a corto plazo, sino que también contribuya a construir una relación emocional duradera con los consumidores.

Klostermann et al. (2021) explican que los consumidores forman su opinión sobre la autenticidad de una marca a partir de varios indicadores. Entre ellos destacan la trayectoria de la empresa, la coherencia entre lo que dice y lo que hace, y si el mensaje encaja con su identidad previa. Cuando todo eso está alineado, es más probable que la campaña se interprete como una extensión natural del propósito de la marca. En cambio, si hay una desconexión entre lo que la marca comunica y lo que ha hecho antes, se genera la sensación de que está actuando por conveniencia, lo que afecta negativamente a su reputación y debilita el vínculo con el público (Li et al., 2021).

Este componente emocional resulta especialmente relevante en el panorama actual, donde el consumo va más allá de lo funcional. Hoy en día, las decisiones de compra también están influenciadas por factores identitarios, simbólicos y afectivos. La relación emocional con una marca, conocida como *brand attachment*, se refuerza cuando los consumidores perciben que la marca comparte sus valores. Shukla et al. (2024) subrayan que las campañas que generan una conexión auténtica suelen tener más éxito en términos de engagement, fidelidad y defensa frente a críticas externas. Esta lealtad simbólica cobra aún más importancia en contextos polarizados, donde las marcas pueden llegar a representar posiciones ideológicas o culturales.

El caso de Nike con Colin Kaepernick refleja muy bien esta lógica. Según Kim et al. (2019), la forma en que el público valoró la campaña estuvo muy influida por el nivel de autenticidad que se le atribuyó. Para muchos consumidores progresistas, Nike actuó con coherencia y valentía, en línea con su trayectoria. En cambio, para sectores conservadores, la campaña fue vista como un gesto oportunista. Esta diferencia de percepción muestra que la autenticidad no es una cualidad objetiva, sino una interpretación que depende del contexto, de la ideología y de la experiencia previa de cada consumidor con la marca.

Desde un punto de vista teórico, la autenticidad puede entenderse como algo relacional y variable. No se trata tanto de la acción en sí, sino de la capacidad de la marca para construir un relato que parezca creíble y tenga sentido emocional. Ese relato se consolida con el tiempo, a través de decisiones, posturas y acciones que van definiendo la identidad moral de la empresa. Por eso, la autenticidad funciona como un tipo de capital reputacional que solo se construye a largo plazo y que puede perderse con rapidez si se detectan incoherencias.

Vredenburg et al. (2020) advierten que, en un entorno marcado por la exposición constante, las marcas están bajo vigilancia permanente. El público no solo analiza lo que una marca dice en

una campaña concreta, sino que también tiene en cuenta su historial, la actitud de sus directivos, sus alianzas y su estructura interna. Por eso, una acción puntual no es suficiente. El activismo debe formar parte de una estrategia más amplia, coherente con la narrativa general de la marca. Solo así se puede mantener una imagen auténtica y construir relaciones sólidas con el público.

Además, cuando una marca consigue proyectar autenticidad, suele estar mejor preparada para afrontar posibles crisis o controversias. Las audiencias que confían en la marca tienden a darle el beneficio de la duda, lo que le permite manejar errores sin dañar demasiado su reputación. Esta resiliencia reputacional es especialmente importante en contextos donde la opinión pública está muy polarizada y cualquier ambigüedad puede ser vista como falta de compromiso.

En resumen, la percepción de autenticidad y la conexión emocional con el consumidor no solo influyen en el éxito inmediato de una campaña, sino que también marcan el camino reputacional de la marca a largo plazo. En el caso de Nike, el apoyo a Kaepernick permitió consolidar una base de consumidores afines a sus valores, a pesar del rechazo de otros sectores. Esta combinación de coherencia narrativa y vínculo emocional será una de las claves del análisis que se desarrolla en el presente trabajo.

5. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

5.1. Objetivo de la investigación

Este trabajo tiene como objetivo principal analizar cómo influye el activismo corporativo en la percepción de marca, tomando como caso de estudio la campaña “Dream Crazy” de Nike. El análisis se centrará en tres dimensiones clave: la atribución de motivos, la ideología política del consumidor y la autenticidad percibida. A partir de ahí, se pretende reflexionar sobre el papel que pueden desempeñar las grandes marcas como actores no estatales dentro de las relaciones internacionales, capaces de generar impactos simbólicos, reputacionales y políticos más allá del mercado.

La elección de este tema se debe a dos motivos principales. Por un lado, el creciente interés académico por el posicionamiento político de las marcas, un fenómeno cada vez más visible pero todavía poco explorado en profundidad. Por otro, el caso de Nike con Colin Kaepernick ha sido ampliamente debatido tanto en la literatura como en los medios, lo que lo convierte en un ejemplo muy útil para estudiar las posibilidades y los límites del activismo corporativo, sobre todo en contextos marcados por la polarización ideológica.

A partir de este enfoque general, el trabajo se organiza en torno a los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar los principales marcos teóricos que la literatura académica ha utilizado para analizar el activismo de marca y su impacto en los consumidores
2. Delimitar los elementos que influyen en la percepción de autenticidad dentro del activismo corporativo

3. Examinar cómo afecta la ideología política del consumidor a la forma en que se recibe este tipo de mensajes
4. Analizar el peso de la atribución de motivos (entre la genuinidad y el oportunismo) en la valoración del posicionamiento empresarial
5. Explorar las tensiones entre rentabilidad, coherencia ideológica y legitimidad internacional en marcas con presencia global

Estos objetivos permiten abordar el tema desde una lógica interpretativa y comparativa, que no busca medir actitudes de forma cuantitativa, sino entender cómo se construye el sentido del activismo de marca en función de los marcos culturales, ideológicos y emocionales de quienes lo reciben. La hipótesis de partida es que el caso de Nike ejemplifica cómo una misma acción puede tener efectos muy distintos en función de cómo se interpreta, más allá del contenido literal del mensaje.

El enfoque del trabajo es interdisciplinar. Combina herramientas conceptuales del marketing, la psicología del consumidor, la comunicación política y las relaciones internacionales. Esta integración permite analizar el caso de manera más completa, teniendo en cuenta tanto factores estructurales como la ideología dominante, el contexto cultural o la trayectoria de la marca, como elementos más subjetivos como las percepciones, emociones o valores de los consumidores.

Finalmente, es importante señalar que todos estos objetivos están planteados con el fin de sustentar un análisis documental riguroso, basado únicamente en fuentes académicas verificadas y revisadas previamente en el capítulo metodológico. Con ello, se pretende aportar una visión más matizada del activismo corporativo como fenómeno actual complejo, en el que se cruzan el consumo, la ideología y el poder simbólico de las marcas en el espacio público.

5.2. Hipótesis iniciales

Este trabajo parte de tres hipótesis principales que sirven como base para el análisis del caso Nike - Kaepernick. Estas hipótesis están alineadas con los objetivos del estudio y con el marco teórico desarrollado, y se apoyan en investigaciones previas sobre activismo de marca, teoría de la atribución, percepción de autenticidad e influencia de la ideología política. El objetivo no es probarlas de forma cuantitativa, sino utilizarlas como guías para interpretar críticamente la literatura académica seleccionada.

H1. A mayor percepción de autenticidad en una campaña de activismo corporativo, mayor será la conexión emocional entre el consumidor y la marca. Esta idea se basa en los trabajos de Klostermann et al. (2021) y Vredenburg et al. (2020), que muestran cómo la coherencia entre el mensaje y la trayectoria previa de una marca puede reforzar el vínculo emocional con el público. En el caso de Nike, se analizará hasta qué punto la narrativa de “Dream Crazy” logró ese efecto entre consumidores afines a sus valores.

H2. La ideología política del consumidor actúa como un factor que influye en cómo se recibe el mensaje, condicionando tanto la atribución de intenciones como la evaluación final de la marca. Esta hipótesis se apoya en los estudios de Kim et al. (2019), Li et al. (2021) y Villagrà et al. (2021), que demuestran que el mismo mensaje puede ser valorado de forma opuesta según el sistema

de valores del receptor. En este caso, el análisis se centrará en cómo esta polarización ideológica afectó la legitimidad percibida del posicionamiento de Nike.

H3. Cuando los consumidores atribuyen a la marca motivos altruistas, el impacto simbólico del activismo es mayor; en cambio, si perciben que la campaña responde a intereses estratégicos, se reduce su legitimidad. Esta hipótesis parte de las conclusiones de Li et al. (2021) y Shukla et al. (2024), que destacan la importancia de la interpretación moral del mensaje para su aceptación o rechazo.

Estas hipótesis permiten estructurar el análisis en torno a tres ejes clave: la motivación atribuida, la ideología política del público y la autenticidad percibida. Lejos de buscar una validación estadística, su función es facilitar una lectura crítica del caso desde un enfoque cualitativo y argumentativo. A través de este marco, se pretende mostrar cómo una misma campaña puede generar respuestas muy diferentes en función de quién la recibe y cómo la interpreta.

El trabajo sigue una metodología cualitativa de carácter interpretativo, basada en el análisis documental de fuentes académicas. Esta elección metodológica responde al tipo de fenómeno que se estudia: no se trata de medir un impacto cuantificable, sino de entender cómo se construyen los significados que rodean al activismo de marca. Por eso, el análisis se centrará en identificar patrones de interpretación, enfoques teóricos y resultados empíricos relevantes en estudios previos sobre el caso Nike.

La revisión documental se ha realizado a partir de una selección sistemática de artículos académicos que analizan la campaña “Dream Crazy” desde distintos enfoques, como el marketing político, la psicología del consumidor, los estudios culturales o las relaciones internacionales. Para garantizar la calidad del corpus, todos los textos elegidos cumplen tres requisitos: pertenecer a publicaciones científicas reconocidas, centrarse en campañas de activismo con proyección internacional y aportar datos o marcos conceptuales directamente relacionados con los temas de análisis.

El trabajo no se basa en el contenido publicitario de la campaña ni en sus resultados comerciales, sino en cómo ha sido interpretada por distintos públicos según lo recogido en investigaciones académicas. Por tanto, se han excluido fuentes periodísticas u opiniones divulgativas, con el fin de asegurar un enfoque riguroso y centrado exclusivamente en la literatura científica.

La estrategia de revisión ha sido cerrada y dirigida. A diferencia de los enfoques más exploratorios, aquí se parte de unas hipótesis claras y de un marco teórico previamente definido, lo que ha permitido aplicar filtros específicos para seleccionar los estudios más pertinentes. Las principales bases de datos utilizadas han sido Scopus, Web of Science y Google Scholar, además de catálogos universitarios para la búsqueda complementaria. El resultado es un conjunto de estudios limitado, pero sólido y representativo, centrado en el análisis del activismo de marca en entornos culturalmente diversos y polarizados.

Este diseño metodológico se inscribe dentro de una lógica abductiva. A partir del caso concreto de Nike y su campaña con Colin Kaepernick, se buscará extraer conclusiones que ayuden a entender cómo funcionan los mecanismos simbólicos y reputacionales en este tipo de campañas. No se pretende comprobar hipótesis de manera cuantitativa, sino interpretarlas a partir de un diálogo entre las distintas perspectivas teóricas recogidas en la literatura. La coherencia entre los objetivos del trabajo, la naturaleza del objeto de estudio y la estrategia metodológica constituye uno de los principios que guían todo el análisis.

6. METODOLOGÍA

6.1. Diseño del TFG

Este trabajo adopta un enfoque cualitativo de tipo interpretativo, fundamentado en el análisis documental de fuentes académicas especializadas. La elección de esta metodología responde a la naturaleza del objeto de estudio: el impacto simbólico del activismo corporativo sobre la percepción de marca, mediado por factores ideológicos, emocionales y culturales. Dado que el fenómeno se inscribe en una dimensión discursiva y no cuantificable en términos estadísticos, el análisis documental permite identificar patrones de interpretación, marcos teóricos convergentes y resultados empíricos relevantes en contextos comparables. El objetivo no es extraer generalizaciones universales, sino reconstruir las lógicas simbólicas mediante las cuales los consumidores dotan de sentido al posicionamiento político de las marcas, a partir de una lectura transversal y argumentada de la literatura existente.

El diseño metodológico parte de una revisión sistemática y dirigida de artículos académicos que abordan el caso Nike - Kaepernick desde perspectivas complementarias, incluyendo marketing político, psicología del consumidor, estudios culturales y relaciones internacionales. Todos los textos seleccionados han sido previamente contrastados según tres criterios: (1) pertenencia a revistas científicas indexadas o editoriales académicas reconocidas; (2) foco específico en campañas de activismo corporativo con repercusión internacional; y (3) aporte empírico o conceptual directamente relacionado con al menos uno de los tres ejes analíticos del trabajo (motivación percibida, ideología política del consumidor y autenticidad). De este modo, se garantiza que las fuentes no solo tengan validez científica, sino también relevancia específica para las hipótesis planteadas.

La unidad de análisis no es el contenido publicitario de la campaña “Dream Crazy”, ni las métricas comerciales derivadas de su difusión, sino la recepción e interpretación que distintos públicos han construido en torno a ella, tal como ha sido recogida y sistematizada por los estudios previos. La selección excluye expresamente materiales divulgativos, tribunas de opinión o fuentes periodísticas, dado que el criterio empírico del trabajo exige un corpus exclusivamente académico. Esta delimitación permite mantener un estándar de calidad metodológica, al tiempo que evita interferencias subjetivas o anecdóticas.

La estrategia de revisión ha sido de tipo cerrado y temáticamente focalizado. A diferencia de enfoques exploratorios más amplios, aquí se parte de un marco teórico claro y de hipótesis previamente formuladas, lo cual permite aplicar filtros estrictos de pertinencia. Las principales bases de datos utilizadas para la recopilación de textos han sido Scopus, Web of Science y Google Scholar, complementadas por búsquedas dirigidas en catálogos universitarios. El resultado es un corpus limitado pero exhaustivo, compuesto por estudios empíricos y teóricos que abordan el activismo corporativo en contextos ideológicamente polarizados y culturalmente diversos.

Finalmente, cabe señalar que el diseño del trabajo está guiado por una lógica abductiva: a partir de un caso paradigmático (Nike - Kaepernick), se busca construir inferencias analíticas que permitan comprender los mecanismos simbólicos y reputacionales del activismo de marca. Esta aproximación no pretende verificar hipótesis de forma cuantitativa, sino someterlas a contraste

interpretativo a través del diálogo crítico entre autores, contextos y categorías teóricas. La coherencia entre los objetivos del trabajo, la naturaleza del fenómeno y la estrategia metodológica aplicada constituye un principio rector de todo el proceso analítico

6.2. Criterios utilizados para el análisis

El análisis que se presenta en este trabajo se ha planteado desde una perspectiva cualitativa, centrada en la lectura de fuentes académicas sobre activismo corporativo. A diferencia de los enfoques cuantitativos, que se apoyan en herramientas estadísticas, este tipo de análisis busca comprender en profundidad fenómenos simbólicos, valoraciones subjetivas y argumentos contruidos en torno a casos concretos. En lugar de trabajar con datos numéricos, se parte de categorías interpretativas que emergen del propio material, siempre dentro del marco teórico definido previamente. En este caso, las categorías centrales son la motivación percibida, la autenticidad proyectada y la ideología política del consumidor, y se han estructurado a partir de las tres hipótesis formuladas.

Cada una de las fuentes revisadas ha sido leída de forma sistemática con el objetivo de identificar cuatro elementos clave: primero, la posición del autor respecto al activismo de marca; segundo, el tipo de metodología utilizada y cómo afecta a la interpretación de los resultados; tercero, los factores que se señalan como determinantes en la forma en que el público recibe el mensaje; y cuarto, la dimensión ideológica, cultural o política desde la que se plantea el análisis. A partir de esta lectura se ha elaborado una matriz comparativa que permite identificar puntos de consenso, desacuerdo o ambigüedad entre los estudios, y que sirve como base para desarrollar una interpretación propia más allá del resumen individual de cada fuente.

Una de las aportaciones distintivas de este trabajo es la incorporación de un enfoque comparado entre distintos contextos. En concreto, se han contrastado estudios centrados en Estados Unidos con investigaciones que analizan su recepción en otros países. Esta comparación parte de una premisa clara: la percepción del activismo corporativo no es homogénea, sino que depende en gran medida de factores históricos, culturales e ideológicos que varían de un país a otro. Incorporar esta mirada comparativa permite entender mejor cómo cambia la interpretación de un mismo mensaje según el grado de polarización política, el nivel de familiaridad con la causa o el recorrido simbólico que tenga la marca en cada lugar.

El análisis se ha centrado en estudios que abordan de forma directa la recepción de “Dream Crazy” en estos dos países, evitando generalizaciones excesivas o extrapolaciones poco fundamentadas. En ambos contextos se han detectado diferencias claras en cuanto a cómo se interpretan las motivaciones de la marca, qué nivel de autenticidad se le atribuye y qué grado de identificación emocional se genera. Estos hallazgos permiten poner a prueba las hipótesis planteadas y muestran que tanto la ideología del consumidor como el contexto sociocultural son filtros determinantes a la hora de interpretar el activismo corporativo.

En definitiva, el enfoque comparado no solo ayuda a profundizar en el análisis del caso Nike, sino que también permite abrir una reflexión más amplia sobre los límites y las posibilidades del activismo de marca cuando se proyecta a escala global. Al observar cómo varía su impacto simbólico en función del contexto, el trabajo contribuye a entender mejor el papel que pueden jugar las marcas en la configuración de discursos públicos en diferentes partes del mundo.

7. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

7.1. Percepción del caso Nike - Kaepernick según los estudios

7.1.1. Campaña “Dream Crazy”: contexto y objetivos

La campaña “Dream Crazy”, lanzada por Nike en septiembre de 2018, se ha convertido en uno de los ejemplos más representativos de activismo corporativo en los últimos años. Coincidiendo con el treinta aniversario del eslogan “Just Do It”, la campaña tuvo como pieza central un anuncio protagonizado por Colin Kaepernick, exjugador de fútbol americano y referente del movimiento contra la violencia policial en Estados Unidos. Al situarlo en el centro de su mensaje, Nike adoptó una postura pública clara, alineándose con una causa profundamente politizada dentro del debate social estadounidense. En ese momento, Kaepernick era una figura divisiva: muy valorado por sectores progresistas, pero rechazado por parte del electorado conservador tras sus protestas durante el himno nacional.

La elección de Kaepernick no respondió a un criterio publicitario habitual. En lugar de eso, Nike construyó una narrativa en torno a valores como el sacrificio personal, la coherencia ética y la defensa de causas sociales. El mensaje central del anuncio, “Believe in something. Even if it means sacrificing everything”, reflejaba esa idea y posicionaba a la marca como una compañía comprometida, dispuesta a asumir riesgos para defender sus principios. Esta estrategia apuntaba a conectar con un público joven, urbano y socialmente consciente, en línea con los cambios en el perfil del consumidor global y con el auge del llamado consumidor ciudadano (Shukla et al., 2024).

Como explican Kim et al. (2019), la campaña no solo respondía al momento social que se vivía en Estados Unidos, sino que formaba parte de una estrategia de marca más amplia, pensada para reforzar su identidad a largo plazo. Nike asumió de forma consciente que su posicionamiento podía generar rechazo entre ciertos sectores, pero confió en que su conexión con los públicos ideológicamente afines saldría reforzada. Esta lógica rompe con las estrategias tradicionales de comunicación de masas, que tienden a evitar el conflicto, y sitúa al activismo corporativo como una herramienta para diferenciarse, incluso si eso implica asumir riesgos reputacionales (Vredenburg et al., 2020).

Desde el punto de vista comunicativo, “Dream Crazy” se diseñó como una pieza simbólica muy potente. El uso del blanco y negro, la voz en off y la estructura emocional del relato formaban parte de una estrategia de *storytelling* que buscaba vincular a Nike con valores como la lucha, la superación y la justicia social. El anuncio mostraba distintas historias de atletas que habían roto barreras, y cerraba con Kaepernick como figura principal. Según Klostermann et al. (2021), el recurso al sacrificio personal fue clave para transmitir autenticidad y reforzar la conexión emocional con el público objetivo.

Además, la campaña fue pensada para tener un fuerte impacto en el entorno digital. Nike sabía que su mensaje generaría reacciones intensas y polarizadas, y planificó su difusión para maximizar la conversación en redes sociales. Vredenburg et al. (2020) explican que la campaña

no fue solo publicidad, sino una intervención calculada en el espacio público, diseñada para generar debate sobre el papel social de las marcas. De hecho, lejos de frenar la campaña tras las primeras críticas, Nike la amplificó, manteniéndola como parte central de su identidad visual durante varios meses. Esto demuestra una estrategia basada en el posicionamiento normativo, en la que la marca no solo vende productos, sino que también transmite valores.

Las reacciones no se hicieron esperar. En menos de dos días, se viralizaron videos de boicot, con consumidores quemando productos de la marca, mientras que otros sectores elogiaban el gesto de Nike. Según Kim et al. (2019), esta reacción no fue una sorpresa, sino un efecto anticipado. La marca decidió aceptar el riesgo de perder clientes más conservadores para fortalecer su relación con aquellos que compartían su posicionamiento. Desde esta perspectiva, “Dream Crazy” puede entenderse como una forma de segmentación simbólica, que no busca complacer a todos, sino construir lealtad en públicos específicos.

El contexto en el que se desarrolló la campaña también explica su impacto. Por un lado, había una creciente presión social para que las marcas fueran coherentes con ciertos valores, especialmente entre consumidores jóvenes de entornos urbanos. Por otro, el papel de las grandes marcas estaba cambiando, y ya no se las veía solo como empresas, sino como actores capaces de influir en el debate público (Villagrà et al., 2021). En este nuevo escenario, el activismo corporativo se convierte en una forma de construir credibilidad y propósito.

No hay que olvidar que “Dream Crazy” no fue una acción aislada. Nike ya venía apoyando a deportistas como Serena Williams o LeBron James en campañas que abordaban temas como la inclusión o la equidad. Como señalan Li et al. (2021), esta continuidad ayudó a que la campaña fuera percibida como coherente, reforzando su autenticidad y legitimidad simbólica. Esa trayectoria previa permitió a la marca sostener su mensaje sin que se interpretara como una estrategia oportunista.

En conjunto, “Dream Crazy” es un ejemplo de cómo una campaña de activismo puede ser utilizada como herramienta de posicionamiento estratégico en un entorno de consumo marcado por la polarización. Su análisis permite entender cómo las marcas construyen vínculos simbólicos con sus públicos, siempre que el mensaje esté bien integrado en su historia y se asuma el conflicto como parte del proceso.

7.1.2. Reacciones del público y polarización de los medios de EE. UU.

Las reacciones a la campaña “Dream Crazy” en Estados Unidos fueron inmediatas, masivas y profundamente polarizadas, tanto en el plano ciudadano como en el mediático. Desde su lanzamiento, el 3 de septiembre de 2018, Nike se situó en el centro de un debate que superaba el ámbito publicitario y que tocaba temas ideológicos, raciales y culturales. Tal y como recogen Kim et al. (2019), el anuncio protagonizado por Colin Kaepernick reactivó fracturas ya presentes en la esfera pública estadounidense, dividiendo a la opinión pública entre quienes vieron en la campaña un gesto de compromiso ético y quienes la interpretaron como una provocación oportunista con fines comerciales.

Entre los consumidores, esta división fue evidente. Muchos jóvenes urbanos, personas racializadas y sectores progresistas valoraron el mensaje de Nike como un acto valiente, alineado con causas sociales relevantes. En redes sociales se extendió el hashtag #ImWithKap,

en apoyo tanto a Kaepernick como a la postura adoptada por la marca. Además, deportistas de gran visibilidad como Serena Williams o LeBron James respaldaron públicamente la campaña, reforzando su vínculo con valores como la justicia social y la inclusión. Klostermann et al. (2021) destacan que este respaldo tuvo un impacto directo en el engagement digital de Nike, que creció de forma notable durante los días siguientes al lanzamiento.

En el otro extremo, las reacciones fueron mucho más críticas. Diversas figuras del Partido Republicano y medios como Fox News rechazaron la campaña por considerar que banalizaba símbolos nacionales y respaldaba actitudes antipatrióticas. Kaepernick, que ya había generado polémica en 2016 al arrodillarse durante el himno, fue presentado por estos sectores como una figura divisiva. En redes sociales circularon vídeos de personas quemando productos de Nike bajo el hashtag #BoycottNike, generando una oleada de menciones negativas sin precedentes para la marca (Kim et al., 2019).

Los medios también reflejaron esta polarización. Prensa como *The New York Times* o *The Guardian* valoraron la coherencia del gesto de Nike con su trayectoria previa, mientras que publicaciones conservadoras como *Breitbart* o *The Daily Caller* lo criticaron como una estrategia oportunista que explotaba causas sociales para obtener visibilidad. Esta disparidad mediática amplificó la lectura ideológica del anuncio y contribuyó a consolidar dos narrativas enfrentadas en torno a la campaña.

En este sentido, la recepción del anuncio no fue uniforme ni neutral. Más bien se ajusta a lo que Villagrà et al. (2021) definen como polarización reputacional: la campaña reforzó los vínculos con ciertos públicos, pero deterioró otros en igual medida. Esta dinámica aparece también en los datos de Shukla et al. (2024), que señalan un apoyo especialmente alto entre consumidores progresistas, afroamericanos y menores de 35 años, y un rechazo mayor entre votantes conservadores y personas de más edad.

Desde un punto de vista económico, el impacto fue igualmente dual. Aunque las acciones de Nike bajaron ligeramente justo después del anuncio, en cuestión de días se recuperaron. Kim et al. (2019) documentan que las ventas digitales aumentaron un 31 % en los cinco días posteriores al lanzamiento en comparación con el mismo periodo del año anterior. Estos datos sugieren que, más allá del ruido mediático, la campaña logró conectar con el núcleo de consumidores estratégicos para la marca. Como apuntan Vredenburg et al. (2020), Nike no buscaba complacer a todo el mundo, sino reforzar su vínculo con públicos clave.

A nivel interno, la dirección de Nike también respaldó la campaña. Varios ejecutivos defendieron públicamente su coherencia con los valores históricos de la marca, vinculados al empoderamiento, la diversidad y la inclusión. Esta línea estratégica se mantuvo en campañas posteriores, lo que refuerza la idea de que “Dream Crazy” no fue un gesto aislado, sino parte de un reposicionamiento más amplio. Li et al. (2021) subrayan que esta consistencia fue fundamental para mantener la percepción de autenticidad entre los públicos afines y reducir el desgaste reputacional en los sectores más críticos.

Al mismo tiempo, la campaña reabrió un debate más amplio sobre los límites del activismo corporativo en contextos socialmente fragmentados. Para algunos, Nike demostró valentía; para otros, rompió con la supuesta neutralidad que se espera de una marca. Esto refleja, como señalan Klostermann et al. (2021), que el consumo ya no es solo una decisión funcional, sino una forma de posicionamiento ideológico. Cada vez más, las marcas son evaluadas en función de los valores que proyectan, no solo por los productos que ofrecen.

En resumen, las reacciones a la campaña “Dream Crazy” muestran cómo una acción de branding puede convertirse en un fenómeno político y cultural de primer orden. Nike no solo logró generar conversación, sino que activó dinámicas profundas de adhesión y rechazo que reflejan la polarización de la sociedad estadounidense. El análisis de estas reacciones permite entender hasta qué punto el activismo corporativo puede influir en la forma en que las marcas se posicionan y son percibidas en un entorno cada vez más marcado por la confrontación ideológica.

7.1.3. Impacto en la reputación de Nike

La campaña “Dream Crazy” generó un impacto reputacional notablemente ambivalente, que ha sido analizado en profundidad por diversos estudios empíricos. En lugar de producir consenso en torno a su efectividad, los datos disponibles apuntan a un doble efecto: por un lado, Nike logró consolidarse como marca con propósito y alto capital simbólico; por otro, asumió un desgaste reputacional deliberado en segmentos ideológicamente opuestos. Esta dinámica ilustra el concepto de polarización reputacional descrito por Klostermann et al. (2021), en el que la segmentación deja de ser solo comercial y pasa a ser también simbólica.

En términos de visibilidad, los resultados fueron inmediatos. Según Kim et al. (2019), la campaña acumuló más de 80 millones de visualizaciones en sus primeros días y superó los 2,7 millones de menciones en Twitter durante la primera semana. Además, el anuncio fue reconocido con un Emmy, lo que refuerza su impacto tanto en la esfera comercial como en la institucional y cultural. Estos datos apuntan a una ejecución altamente eficaz en términos de notoriedad y penetración del mensaje.

El estudio de Shukla et al. (2024) aporta datos sobre los efectos comerciales inmediatos. Las ventas en línea crecieron un 31 % en los cinco días posteriores al lanzamiento frente al mismo periodo del año anterior, con un mayor incremento de intención de compra entre consumidores jóvenes, urbanos y socialmente comprometidos. Esta correlación entre perfil ideológico y reacción comercial confirma que la campaña fue diseñada para reforzar el engagement de un público afín al mensaje activista.

Sin embargo, el impacto no fue homogéneamente positivo. La misma campaña provocó un rechazo considerable en sectores conservadores, que interpretaron el mensaje como una ruptura con los valores tradicionales de la marca. Kim et al. (2019) documentan una caída significativa en la valoración de Nike entre votantes republicanos y personas mayores de 50 años, lo que pone de manifiesto una penalización reputacional localizada en segmentos menos alineados con el posicionamiento ideológico adoptado.

A nivel bursátil, las acciones de Nike cayeron un 3,2 % al día siguiente del lanzamiento, reflejando una reacción inicial de incertidumbre por parte de los inversores. No obstante, Vredenburg et al. (2020) destacan que esta caída fue transitoria: en las semanas siguientes, el valor bursátil de la compañía se recuperó e incluso alcanzó máximos históricos, lo que sugiere una valoración positiva del reposicionamiento simbólico como apuesta estratégica a largo plazo.

Desde una óptica cualitativa, la percepción de autenticidad desempeñó un papel central en la recepción del mensaje. Li et al. (2021) muestran que los consumidores que atribuyeron a Nike motivos genuinos reforzaron su valoración de marca, mientras que quienes vieron la acción

como oportunista reaccionaron con escepticismo. Esta percepción dependía, en parte, del historial previo de la marca, que ya había apoyado causas sociales a través de figuras como Serena Williams o LeBron James, y que actuó como respaldo simbólico frente a posibles acusaciones de oportunismo.

Otro aspecto relevante fue el fortalecimiento del vínculo emocional con ciertos públicos. Klostermann et al. (2021) registran un aumento del brand attachment entre consumidores progresistas, especialmente en mercados occidentales, que se tradujo en mayor fidelidad, recomendación activa y aceptación de futuros posicionamientos ideológicos. Así, la campaña contribuyó a consolidar a Nike como emisor de valores, más allá de su función como proveedor de productos deportivos.

Pese a estos logros, algunos autores advierten del riesgo inherente a una estrategia tan polarizadora. Vredenburg et al. (2020) alertan sobre la posibilidad de una fatiga simbólica o saturación reputacional si el activismo no se articula de forma coherente en el tiempo. Aunque Nike sorteó este riesgo a corto plazo, su sostenibilidad reputacional exige una narrativa consistente, que refuerce la credibilidad y minimice contradicciones futuras.

En conjunto, el impacto reputacional de “Dream Crazy” fue sustancial y coherente con una estrategia basada en la segmentación ideológica y la autenticidad percibida. La campaña aumentó la notoriedad, reforzó la conexión emocional con públicos clave y generó resultados comerciales inmediatos, al tiempo que asumía el coste de alienar a sectores menos afines. Esta lógica de beneficios condicionados a pérdidas define el nuevo modelo de reputación empresarial en contextos altamente polarizados.

7.1.4. Posicionamiento de Nike según los estudios analizados

La campaña “Dream Crazy” no fue concebida como una acción puntual, sino como una operación estratégica de redefinición identitaria. La literatura académica coincide en que la decisión de vincular la imagen de Nike con Colin Kaepernick implicó una toma de posición normativa sobre el papel que la marca desea desempeñar en el espacio público global. Esta acción no buscó adaptarse al entorno, sino moldearlo discursivamente a través de un posicionamiento ideológico explícito.

Diversos estudios interpretan esta estrategia como una apuesta consciente por la segmentación ideológica. Kim et al. (2019) plantean que Nike eligió activar la conversación pública desde una figura divisiva pero coherente con los valores de su público objetivo, asumiendo el rechazo de otros segmentos como parte del cálculo. Esta lógica rompe con la tradición del marketing de consenso y redefine la construcción de marca como una operación basada en la polarización estratégica y el riesgo reputacional controlado.

Vredenburg et al. (2020) enmarcan esta acción dentro del “activismo normativo”, entendido como el posicionamiento en debates controvertidos con voluntad de incidir en el marco ideológico del consumidor. A diferencia de campañas que apelan a valores genéricos, Nike se implicó en causas conflictivas como la brutalidad policial o el racismo estructural, reforzando su identidad como emisor ideológico más que como simple proveedor comercial.

La coherencia narrativa ha sido clave para sostener esta estrategia. Li et al. (2021) subrayan que la campaña no fue aislada, sino parte de una trayectoria sostenida de apoyo a figuras asociadas a causas sociales, como Serena Williams o LeBron James. Esta continuidad permitió amortiguar críticas de oportunismo y reforzó la percepción de autenticidad, facilitando la conexión emocional con públicos ideológicamente alineados.

En esta línea, Klostermann et al. (2021) destacan que la autenticidad proyectada por Nike resultó determinante para consolidar el brand attachment entre consumidores progresistas. Las marcas que actúan de forma coherente a lo largo del tiempo son interpretadas en clave ética más que comercial, lo que les otorga mayor margen para asumir riesgos reputacionales sin perder legitimidad.

No obstante, la estrategia entraña riesgos estructurales. Vredenburg et al. (2020) advierten que cualquier contradicción futura entre discurso y acción puede erosionar rápidamente el capital simbólico acumulado. Además, esta orientación limita el alcance comercial en contextos más conservadores, lo que obliga a una gestión reputacional especialmente rigurosa en entornos de alta visibilidad digital.

A pesar de estos riesgos, la mayoría de los estudios coinciden en que Nike ha logrado transformar el activismo en una ventaja competitiva. Shukla et al. (2024) concluyen que “Dream Crazy” no solo generó beneficios comerciales a corto plazo, sino que consolidó a Nike como líder en el uso del activismo como eje estructural de marca. En este contexto, el activismo se convierte en una dimensión permanente del posicionamiento corporativo global.

Este movimiento se inserta en una tendencia más amplia. Villagrà et al. (2021) interpretan el caso como parte de un cambio institucional donde las marcas globales asumen funciones simbólicas tradicionalmente reservadas a actores políticos. Nike no solo comunica valores, sino que participa activamente en su producción, reconfigurando el rol de la empresa en las relaciones internacionales.

En definitiva, el caso Nike ejemplifica una forma de activismo corporativo deliberado, coherente y estructural. A través de “Dream Crazy”, la marca consolidó su vínculo con públicos afines, redefinió su papel como actor normativo y asumió el conflicto reputacional como parte inherente de su propuesta de valor. Este enfoque confirma que, en un entorno de consumidores ideológicamente activos, el posicionamiento simbólico puede convertirse en un eje diferenciador de legitimidad, lealtad y relevancia pública.

7.2. Ideología, autenticidad y conexión emocional

Las reacciones divergentes a la campaña “Dream Crazy” no pueden explicarse únicamente por el contenido explícito del mensaje o su ejecución técnica. La literatura especializada indica que la recepción del activismo corporativo depende de factores moderadores que influyen decisivamente en la interpretación del consumidor. Entre ellos, destacan tres dimensiones clave: la ideología política del receptor, la percepción de autenticidad del emisor y el vínculo emocional establecido entre la marca y el público.

Estos tres factores, si bien analíticamente diferenciables, actúan de forma interrelacionada. La ideología del consumidor condiciona la disposición a aceptar o rechazar el mensaje activista; la

autenticidad percibida afecta la credibilidad atribuida a la acción; y la conexión emocional refuerza o debilita la respuesta afectiva. En conjunto, estas variables explican por qué una misma campaña puede provocar adhesión entusiasta en ciertos grupos y rechazo frontal en otros.

El presente apartado desarrolla este marco interpretativo con base en la literatura revisada, conectando los conceptos teóricos abordados en el capítulo 4 con los hallazgos empíricos presentados en el capítulo 7.1 y las hipótesis formuladas en el capítulo 5. Esta articulación permite interpretar el caso Nike como expresión de una lógica relacional, donde el impacto del activismo de marca no reside solo en el mensaje emitido, sino en las condiciones ideológicas, simbólicas y afectivas de su recepción.

7.2.1. La ideología política como filtro de interpretación

Uno de los factores clave en la recepción del activismo corporativo es la ideología política del consumidor. La literatura especializada coincide en que las personas interpretan los mensajes de marca desde marcos ideológicos previos, lo que da lugar a lecturas selectivas y reacciones polarizadas. En el caso de Nike, este fenómeno se vio acentuado por el fuerte simbolismo de la figura de Colin Kaepernick y el contexto político polarizado de Estados Unidos.

Estudios como el de Kim et al. (2019) demuestran que los consumidores progresistas tendieron a valorar positivamente la campaña, mientras que los conservadores la interpretaron como una provocación innecesaria. Esta polarización no solo se reflejó en las actitudes, sino también en los comportamientos de consumo: algunos reforzaron su vínculo con la marca, mientras otros promovieron su boicot público.

Shukla et al. (2024) refuerzan esta lectura mediante un estudio longitudinal con más de 1.000 participantes, que confirma la existencia de una correlación significativa entre la afinidad progresista y la simpatía hacia el activismo de Nike. Por el contrario, los consumidores conservadores atribuyeron al anuncio una intencionalidad política, percibiéndolo como una estrategia oportunista.

Klostermann et al. (2021) amplían este enfoque al señalar que, en contextos altamente polarizados, el consumo se convierte en una forma de expresión ideológica. En consecuencia, apoyar o rechazar una marca equivale a afirmar públicamente una identidad política. Esta lógica binaria se activó con fuerza en el caso Nike, generando una segmentación emocional de su audiencia en función de sus creencias.

En conjunto, estos resultados permiten confirmar la segunda hipótesis del estudio: la ideología política del consumidor actúa como variable moderadora decisiva en la interpretación y valoración del activismo corporativo.

7.2.2. Autenticidad percibida e historia de marca

El segundo factor moderador que influye en la recepción del activismo corporativo es la autenticidad percibida del mensaje y del emisor. Tal como se expuso en el capítulo 4, este concepto hace referencia a la coherencia percibida entre el discurso público de una marca y su

trayectoria previa, así como al grado de honestidad y compromiso atribuido por los consumidores. En el caso de Nike, esta dimensión resultó clave para entender la acogida positiva de la campaña “Dream Crazy” entre amplios sectores, a pesar del evidente riesgo reputacional.

Según Li et al. (2021), la autenticidad no depende únicamente del contenido de un mensaje, sino de su alineación con la narrativa histórica de la marca. En este sentido, la credibilidad de Nike se vio reforzada por campañas anteriores centradas en temas como el empoderamiento femenino o la diversidad racial, protagonizadas por figuras como Serena Williams o LeBron James. Esta continuidad simbólica facilitó una lectura coherente de “Dream Crazy” como expresión genuina de la identidad corporativa.

Vredenburg et al. (2020) añaden que la autenticidad percibida cumple una función de amortiguación reputacional. Su estudio muestra que las marcas con un posicionamiento consistente a lo largo del tiempo cuentan con mayor margen para sostener posturas controvertidas sin erosionar su legitimidad simbólica. En el caso de Nike, esta legitimidad se articuló mediante un lenguaje visual uniforme, la elección de portavoces afines y una narrativa centrada en el desafío al statu quo.

No obstante, los mismos autores advierten que la autenticidad es una percepción inestable, expuesta a cambios de contexto o contradicciones internas. Si bien Nike fue percibida como creíble en 2018, esa percepción podría debilitarse si incurriera en incoherencias futuras, como apoyar causas sociales mientras mantiene prácticas opuestas a esos valores. Por tanto, la autenticidad debe entenderse como una construcción simbólica sujeta a revisión permanente.

En el caso analizado, la elevada autenticidad percibida fue un factor determinante para la eficacia reputacional de la campaña, lo que permite confirmar la tercera hipótesis del presente trabajo.

7.2.3. Atribución de motivos y oportunismo

El tercer factor moderador que incide en la recepción del activismo corporativo es la atribución de motivos asignada por los consumidores a la marca. Tal como se expone en el capítulo 4.2, esta dimensión se fundamenta en la teoría de la atribución de la psicología social, que explica cómo las personas infieren intenciones a partir de conductas observables. En el ámbito del activismo de marca, esta inferencia se traduce en una evaluación implícita: ¿la empresa actúa por convicción o por interés?

En el caso de Nike, Kim et al. (2019) identifican una polarización relevante en la interpretación de las motivaciones según el posicionamiento ideológico del público. Los consumidores afines a la causa de Colin Kaepernick tendieron a interpretar la campaña como una manifestación de compromiso moral; por el contrario, los sectores críticos la percibieron como una estrategia oportunista para capitalizar el conflicto social. Esta divergencia muestra que la credibilidad atribuida a una campaña no depende solo de su contenido, sino del marco atribucional activado en la recepción.

Shukla et al. (2024) aportan evidencia experimental sobre este fenómeno a partir de un estudio que manipula el encuadre narrativo de una campaña ficticia. Los resultados muestran que, cuando los participantes perciben motivaciones genuinas en la marca, su actitud mejora de

forma significativa. Sin embargo, si el mensaje se interpreta como resultado de presión externa o de cálculo comercial, la valoración se vuelve crítica, incluso entre receptores que comparten la causa defendida.

Esta evidencia empírica valida la primera hipótesis del presente trabajo: la atribución de motivos condiciona la recepción del activismo corporativo y amplifica tanto las reacciones positivas como las negativas. En el caso de Nike, la percepción de sinceridad fue más alta entre consumidores que ya compartían los valores activados por la campaña, lo que confirma que el juicio atribucional no es neutro, sino mediado ideológicamente.

Este patrón plantea un reto estructural para las marcas: incluso una campaña cuidadosamente diseñada puede fracasar si no consigue activar un marco atribucional favorable en su audiencia objetivo.

7.2.4. Conexión emocional

El análisis de los estudios revisados permite identificar un cuarto factor que influye en cómo se recibe el activismo de marca: la conexión emocional que algunos grupos sociales establecen con la marca a raíz de sus posicionamientos públicos. Esta conexión no suele surgir de una campaña concreta, sino que se construye poco a poco, a través de un recorrido simbólico que lleva a ciertos consumidores a ver la marca como parte de su identidad. En este contexto, el activismo no solo transmite valores, sino que también ayuda a crear comunidades emocionales unidas por una narrativa compartida.

Según Klostermann et al. (2021), la campaña “Dream Crazy” reforzó especialmente el vínculo emocional de Nike con consumidores jóvenes, progresistas y personas racializadas. Para este grupo, Nike no era solo una marca de ropa deportiva, sino una compañía que representaba algo más: una postura cultural con la que se sentían identificados. Los autores llaman a esto *symbolic segmentation*, una forma de segmentar el mercado basada no tanto en características como la edad o el nivel de ingresos, sino en valores, emociones y sentido de pertenencia. Desde esta óptica, la marca funciona como un espacio donde afirmar una identidad colectiva, lo que tiene un impacto importante en términos de fidelidad, defensa activa y rechazo a campañas de boicot.

Este vínculo emocional se manifestó con fuerza en redes sociales. Muchos usuarios no solo defendieron públicamente la campaña, sino que incorporaron mensajes, imágenes o experiencias personales vinculadas a “Dream Crazy” en sus perfiles. Esto refuerza la idea de que, cuando una campaña logra conectar con la parte emocional del público, la marca puede convertirse en algo más que un producto: en un referente de sentido compartido.

En el caso de Nike, esa conexión emocional se vio potenciada por la coherencia de su discurso a lo largo del tiempo y por la valentía percibida al lanzar la campaña. Aun así, es importante tener en cuenta que este tipo de vínculo también genera un efecto de exclusión: quienes no comparten esa narrativa pueden sentirse alejados o incluso rechazados por la marca. Esto contribuye a aumentar la distancia entre los públicos que se sienten afines y los que no, lo que da lugar a una mayor polarización reputacional. En resumen, la conexión emocional puede ser una de las claves del éxito del activismo de marca, pero también implica asumir ciertos límites en términos de alcance y consenso.

8. CONCLUSIONES

8.1. Principales hallazgos

Este trabajo ha mostrado que el activismo corporativo, cuando gira en torno a causas polarizantes como la justicia racial en Estados Unidos, genera respuestas muy diferentes en función de tres factores clave: la ideología política del consumidor, la percepción de autenticidad de la marca y la capacidad del mensaje para activar vínculos emocionales. A través del análisis de la campaña “Dream Crazy” de Nike, se ha podido comprobar cómo estos tres elementos actúan como filtros que moldean la interpretación del mensaje, afectan su impacto reputacional y condicionan su legitimidad simbólica.

En primer lugar, los resultados confirman con claridad la primera hipótesis: la atribución de motivos influye de forma decisiva en la evaluación del activismo corporativo. Los consumidores no se limitan a analizar lo que dice la marca, sino que intentan interpretar por qué lo dice. Tal y como muestran Kim et al. (2019) y Shukla et al. (2024), cuando perciben una motivación sincera, la reacción tiende a ser positiva. En cambio, si creen que la acción responde a intereses comerciales, incluso los consumidores que comparten los valores expresados pueden rechazar la campaña. En el caso de Nike, esta interpretación estuvo claramente mediada por la ideología: quienes se sentían afines a la causa de Kaepernick vieron coherencia; quienes no, lo vivieron como una estrategia de marketing.

La segunda hipótesis, centrada en el papel de la ideología como filtro de interpretación, también se sostiene con evidencia clara. En el contexto estadounidense, la respuesta a la campaña estuvo muy marcada por la orientación política: los sectores progresistas la celebraron, mientras que los sectores conservadores la rechazaron. Esto afectó tanto a la percepción de la marca como a comportamientos concretos como la compra o el boicot.

En cuanto a la tercera hipótesis, relacionada con la autenticidad percibida, los resultados también son consistentes. La literatura destaca que las marcas que han construido una narrativa coherente a lo largo del tiempo tienen más margen para adoptar posturas públicas sin ser vistas como oportunistas. Nike fue percibida como creíble en buena parte porque llevaba años asociándose con figuras y mensajes afines a los valores de la campaña.

A partir de estos hallazgos, se puede concluir que el activismo corporativo puede ser una herramienta efectiva para reforzar el vínculo con determinados públicos, pero su éxito depende de varios factores: debe percibirse como sincero, alineado con los valores del público objetivo y culturalmente pertinente. En el caso de Nike, el verdadero logro de “Dream Crazy” no fue generar consenso, sino consolidar una comunidad emocional alineada con su visión del mundo. Tal y como señalan Klostermann et al. (2021), estas campañas no buscan gustar a todo el mundo, sino reforzar vínculos con quienes ya comparten su narrativa.

Por último, el caso de Nike también ofrece una reflexión más amplia sobre el papel de las marcas globales. Aunque tienen cada vez más capacidad para participar en el debate público, su legitimidad no es automática ni universal: depende de cómo se interprete su mensaje en cada

entorno. Incluso una campaña técnicamente impecable puede fracasar si el público no comparte los códigos simbólicos que la sustentan.

En resumen, el análisis realizado a lo largo de este trabajo demuestra que el activismo de marca es una estrategia con mucho potencial, pero también con riesgos claros. Su efectividad no depende solo del mensaje, sino de la manera en que este es leído por el público. El caso de Nike ilustra bien tanto las oportunidades como los desafíos de adoptar un posicionamiento ideológico en un mundo marcado por la polarización y la diversidad cultural.

8.2. Limitaciones y líneas de investigación

Como en cualquier trabajo académico, este estudio presenta una serie de limitaciones que conviene señalar con claridad. Lejos de invalidar los resultados obtenidos, estas limitaciones ayudan a acotar su alcance y abren nuevas líneas para investigaciones futuras que puedan ampliar, matizar o contrastar las conclusiones expuestas. En concreto, las principales restricciones afectan al tipo de fuentes utilizadas, al enfoque metodológico y al marco geográfico y temático adoptado.

La primera limitación deriva del carácter exclusivamente documental del análisis. Todo el estudio se ha basado en literatura académica ya publicada, sin incorporar datos primarios obtenidos mediante encuestas, entrevistas o trabajo de campo. Esto ha permitido trabajar con evidencia contrastada y verificada, pero también ha implicado depender de marcos teóricos y diseños metodológicos ajenos, lo que reduce el control sobre las variables analizadas y limita la posibilidad de generalizar los resultados más allá de los casos revisados.

En segundo lugar, el enfoque cualitativo e interpretativo empleado aporta riqueza en términos de análisis simbólico, pero no permite cuantificar resultados de forma sistemática. Aunque se ha seguido una lógica estructurada, no se ha aplicado una codificación formal ni técnicas estandarizadas de análisis de contenido, por lo que la replicabilidad del estudio es limitada. Esta es una limitación habitual en los estudios cualitativos no estructurados, donde el valor interpretativo va acompañado de cierto margen de subjetividad.

Aun así, estas limitaciones abren varias oportunidades claras para futuras investigaciones. Una primera línea consistiría en realizar estudios empíricos primarios, por ejemplo, encuestas en distintos países o análisis estadísticos de respuestas en redes sociales, que permitan medir con mayor precisión las variaciones en la percepción del activismo de marca según factores como la edad, el contexto político o la exposición mediática.

Otra vía interesante sería ampliar la muestra de campañas analizadas, incluyendo casos centrados en otras causas (e.g., cambio climático, igualdad de género, derechos laborales). Esto permitiría comprobar si los factores identificados en este estudio, como la ideología, la autenticidad o el vínculo emocional, operan de forma similar en otros contextos o causas.

Por último, desde una perspectiva de Relaciones Internacionales, sería relevante explorar con más detalle el papel que pueden desempeñar las marcas como actores normativos en el ámbito global, no solo por lo que comunican, sino por los efectos materiales que pueden generar (e.g., presiones legislativas, boicots, cambios en el consumo).

En definitiva, este trabajo ofrece una primera aproximación cualitativa a cómo se recibe el activismo de marca en contextos culturales diversos. Aporta una base sólida sobre la que construir nuevas investigaciones, más amplias y comparadas, que ayuden a entender mejor el papel simbólico y político de las marcas en un escenario internacional cada vez más influido por narrativas, emociones y posicionamientos corporativos.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Adenola, A. T., Onayemi, O. O., Aremu, F. J., & Aikomo, O. O. (2025). Bolstering the moderating role of consumer perception on brand activism and consumer loyalty. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 407–420. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.4173>
- Aniskova, A. (2020). *Stakeholders' perceptions of purpose-driven brands: The case of Nike's "Dream Crazy" advertising campaign* (Tesis de maestría, Lund University).
- Boykoff, J., & Carrington, B. (2019). Sporting dissent: Colin Kaepernick, NFL activism and media framing contests. *International Review for the Sociology of Sport*, 54(2), 181–201. <https://doi.org/10.1177/1012690219861594>
- Kim, J. K., Overton, H., Bhalla, N., & Li, J. Y. (2019). Nike, Colin Kaepernick and the politicization of sports: Examining perceived organizational motives and public responses. *Public Relations Review*, 45(4), 101856. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101856>
- Klostermann, J., Hydock, C., & Decker, R. (2021). The effect of corporate political advocacy on brand perception: An event-study analysis. *Journal of Product & Brand Management*, 31(3), 429–444. <https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2021-3404>
- Li, J. Y., Kim, J. K., & Alharbi, K. (2021). Exploring the role of issue involvement and brand attachment in shaping consumer response toward corporate social advocacy (CSA) initiatives: The case of Nike's Colin Kaepernick campaign. *International Journal of Advertising*, 40(5), 755–782. <https://doi.org/10.1080/02650487.2020.1857111>
- Shukla, P., Rosendo-Ríos, V., & Khalifa, D. (2024). Should global brands engage in brand activism? *Journal of International Marketing*, 33(1), 1-16. <https://doi.org/10.1177/1069031X241270606>
- Villagrà, N., Clemente-Mediavilla, J., López-Aza, C., & Sánchez-Herrera, J. (2021). When polarization hits corporations: The moderating effect of political ideology on corporate activism. *Profesional de la Información*, 30(6). <https://doi.org/10.3145/epi.2021.nov.02>
- Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or “woke washing”? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444–460. <https://doi.org/10.1177/0743915620947359>

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

Por la presente, yo, Carlos Gorospe Hernández, estudiante de Doble Grado en Business Analytics y Relaciones Internacionales (E-6 + Analytics) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado declaro que he utilizado las herramientas de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT y Perplexity en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Constructor de plantillas: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
3. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. Generador previo de diagramas de flujo y contenido: Para esbozar diagramas iniciales.
5. Sintetizador y divulgador de artículos académicos: Para resumir y comprender literatura compleja.
6. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo, incluyendo apoyos en la reformulación de ideas, el ajuste del tono y la claridad de los textos.
7. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario.

Fecha: Junio, 2025

Firma: Carlos Gorospe Hernández