

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN



Universidad de Valladolid



GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

CURSO 2020-2021

**LA GESTIÓN DE MARCA CON FINES SOCIALES A PARTIR  
DE LA CRISIS DEL COVID-19.**

Trabajo de disertación.

JESÚS VÁZQUEZ CATALÁN

Tutor académico: Daniel Muñoz-Sastre

SEGOVIA, junio de 2021



## RESUMEN

En este trabajo se analizarán e investigarán cambios significativos dentro de diversas organizaciones derivados de la crisis del COVID-19. Estos cambios afectan a los elementos tangibles de la marca, como las partes visuales, logotipos, colores corporativos y demás puntos visuales; y a los elementos intangibles, como los propios valores de la empresa. A través de estos cambios, las firmas buscaban, por ejemplo, dar visibilidad a desigualdades sociales como el colectivo LGBTI o el latente problema del racismo, con movimientos como *BlackLivesMatter* o tratando de sensibilizar al público con temáticas *Pride*.

En este estudio se van a analizar tres marcas líderes en sus respectivos sectores con el fin de sacar conclusiones acordes a los resultados, para poder observar como con ciertos cambios, a priori, han conseguido dar más visibilidad a estas desigualdades sociales a la vez que mejorar su imagen de marca, ganar notoriedad y nuevos clientes, lo que se traduce en un mayor número de ingresos.

**Palabras clave:** gestión de marca, crisis, acciones sociales, cambios de los consumidores, relaciones marca-cliente.

## ABSTRACT

This paper will analyze and investigate significant changes within various organizations resulting from the COVID-19 crisis. These changes affect the tangible elements of the brand, such as the visual parts, logos, corporate colors and other visual points; and the intangible elements, such as the company's own values. Through these changes, firms sought, for example, to give visibility to social inequalities such as the LGBTI collective or the latent problem of racism, with movements such as *BlackLivesMatter* or trying to sensitize the public with *Pride* themes.

In this study, three leading brands in their respective sectors will be analyzed to draw conclusions according to the results, to observe how with certain changes, beforehand, they have managed to give more visibility to these social inequalities while improving their brand image, gaining notoriety and new customers, which translates into a greater number of incomes.

**Key words:** brand management, crisis, social actions, consumer changes, brand-customer relationships.



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
---------------------------	---

### CAPÍTULO 1

<b>1.1. Definición del tema</b> .....	7
<b>1.2. Justificación de la elección</b> .....	10
<b>1.3. Antecedentes de investigaciones similares</b> .....	12
<b>1.4. Hipótesis</b> .....	16
<b>1.5. Objetivos</b> .....	17
<b>1.6. Metodología</b> .....	17

### CAPÍTULO 2

#### Adaptación de las marcas a fenómenos y acontecimientos

### CAPÍTULO 3

#### Análisis de casos

<b>3.1. Correos</b> .....	26
3.1.1. Público objetivo .....	26
3.1.2. Posicionamiento .....	27
3.1.3. Cambios significativos .....	28
3.1.4. Análisis de los resultados .....	31
<b>3.2. NBA</b> .....	33
3.2.1. Público objetivo.....	33
3.2.2. Posicionamiento .....	34
3.2.3. Cambios significativos.....	35
3.2.4. Análisis de los resultados .....	38
<b>3.3. Spotify</b> .....	40

3.3.1. Público objetivo .....	40
3.3.2. Posicionamiento .....	41
3.3.3. Cambios significativos .....	43
3.3.4. Análisis de los resultados.....	46

**CAPÍTULO 4**  
**Conclusiones**

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>51</b>
---	-----------

# INTRODUCCIÓN

## 1.1 Definición del tema

Para poder hablar de la gestión de marca primero es necesario entender qué es una marca y, para ello, hay que empezar desde el origen. El origen de las marcas es ciertamente controvertido, puesto que muchos autores lo datan en tiempos muy remotos, con el marcado de animales, otros lo establecen en el Imperio Romano, donde los artesanos marcaban sus productos como signo identificativo y otros autores establecen el origen de las marcas como las conocemos hoy en día en la revolución industrial, cuando las marcas se empiezan a asociar a los productos como diferenciación. “Las marcas se crearon para diferenciar productos que corrían el riesgo de ser tan difíciles de diferenciar como dos gotas de agua” (Roberts, 2005, p.30).

Según la American Marketing Association, una marca es “nombre, término, signo, símbolo o diseño o combinación de ellos, cuyo objeto es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores con objeto de diferenciarlo de sus competidores” (Kotler, 2000, p.487).

Javier Velilla, en su libro *Tendencias y retos en la comunicación de marca*, establece dos grandes diferencias que se han producido con la evolución tanto del mercado como de los consumidores: hemos pasado de marcaje a marquismo. “Marcaje describe el acto de marcar, de sellar, de quemar, de explicitar un origen de fabricación o elaboración. El marquismo trasciende este enfoque: entiende que los signos de identidad ya no pueden considerarse como elementos aislados” (Velilla, 2010, p. 28). Esta teoría del marquismo, nace después de la II Guerra Mundial, donde se ha visto en aumento el consumo de masas, la popularidad de los medios de comunicación, la aparición de las redes sociales y la globalización del mercado.

Es por esto por lo que la gestión de marca o *branding* tiene un papel crucial para las empresas, ya que hoy en día, una marca establece asociaciones en el cerebro, dota de ciertos significados y elementos que conllevan factores emocionales, racionales y otorgan significado.

Las marcas son ahora verdaderos relatos sociales, culturales y simbólicos que

no identifican de forma estricta un referente, sino que se convierten en el referente mismo. La marca sobrepasa la naturaleza descriptiva del producto o servicio para erigirse en la base sobre la que los productos y servicios se sustentan en el mercado y hacen crecer su valor. (Velilla, 2017, p. 29)

Según la Asociación Española para la Calidad, la gestión de marca es “el arte, ciencia o disciplina que nace de la necesidad de manejar conceptos estratégicos más perdurables que las propias campañas de comunicación. Una marca es un activo para cualquier empresa” (AEC, 2010).

El *branding* (o gestión de marca) cuenta con un total de siete dimensiones, las cuales engloban todos los elementos necesarios para conseguir esa gestión idónea de cada compañía. Estas dimensiones engloban desde el propio concepto de marca hasta el capital y la fidelización de la propia marca, pasando por el posicionamiento o la influencia, entre otros elementos que la empresa debe comprender y controlar a la perfección para conseguir la atención, fidelidad y preferencia del consumidor, dentro de un mundo globalizado con mercados que se rigen por una “hipercompetencia”. Esta globalización y evolución del mercado ha llevado a que la calidad de los productos no sea suficiente para el consumidor, puesto que se da por hecho, y es por eso por lo que las marcas deben adaptarse a estas circunstancias e ir más allá. Las marcas deben llegar a consumidor por más cosas a parte del buen hacer o la calidad, deben conectar con él, mejorando el valor que ofrecen más que las competidoras, puesto que, si no lo hacen, estarán destinadas a desaparecer.

Una buena opción, más que asentada en la actualidad, es la de la personalización del mensaje que quieren transmitir a cada cliente, lo que se consigue mediante la segmentación, el *targeting* y el posicionamiento, o como lo denominó Philip Porter, “STP”.

Segmentar básicamente consiste en hacer divisiones del mercado en grupos que contengan características similares, para así poder detectar mejor sus necesidades y anticiparse a ellas, para obtener una mayor satisfacción. Este trabajo es más fácil tras la aparición de internet y su “autosegmentación”, ya que es mucho más sencillo obtener diferentes datos de posibles consumidores y generar ofertas a medida de cada uno, pasando los clientes al “centro” de la producción.

El *targeting* consiste en el establecimiento de un público objetivo mediante el cual

es posible segmentar con facilidad y calcular las dimensiones que se van a ocupar como marca, así como a descartar grupos de personas que no van a verse involucrados con la marca, para facilitar así el trabajo. Al Ries en su libro *Posicionamiento* da un consejo fundamental a la hora de establecer el público objetivo: “No alcances a todos, alcanza a alguien” (Ries, y Trout, 1995).

El posicionamiento trata de ocupar el mejor espacio posible en la mente de los consumidores a través de un concepto que resulte relevante. Para ello, se debe crear esa idea y hacerla crecer con un fuerte y notorio significado para el público. Para que este proceso de “ascenso mental” sea más rápido, la marca tiene que conectar con los usuarios, como por ejemplo pasa con la marca americana Harley Davidson, ya que ha sido capaz de apoyarse en valores emocionales y de pertenencia de grupo entre su público, lo que influye positivamente a la hora de la decisión de compra de su producto y no de otro similar. Michael Porter asegura que “la clave del éxito no está en ser el mejor, sino en ser diferente” (Porter, 1996).

Es por esto por lo que las empresas cada vez se ven más obligadas a mejorar y potenciar su relación con los clientes, puesto que la publicidad unidireccional ya no es efectiva, debido a esa evolución tanto del mercado como de la propia economía. Hoy en día a los consumidores no les basta con ver un anuncio que les invite a comprar un producto, necesitan más que eso. Necesitan ser partícipes de la propia marca, poder opinar, mejorar los productos o servicios, sentirse escuchados, etc. En definitiva, actualmente el consumidor necesita poder ser partícipe de la propia marca para quedarse con ella. David Aaker en su libro *Construir marcas poderosas* (2002) asegura que para que una marca aporte valor, se deben gestionar 10 elementos fundamentales como son la identidad, la propuesta de valor, la posición, la ejecución, la consistencia en el tiempo, el sistema, el respaldo e impulso de la propia marca, el seguimiento del valor, la responsabilidad y la propia inversión. Como una marca no deja de ser una idea en la mente del público, es fundamental que no exista demasiada diferencia entre los consumidores y la propia marca, puesto que, si distan mucho, esa unión acabará por dejar de existir y la compañía perderá consumidores. Un elemento muy importante a la hora de fortalecer esa unión es lo sentimental, ya que el comportamiento humano se rige muchas veces por valores sentimentales, lo que hace que, cuanto más unidos estén emocionalmente marca y cliente, mejor será dicha relación.

Kevin Roberts, en su libro *“The lovemarks effect: winning in the consumer revolution”*, afirma que:

Las emociones son un intangible que genera lealtad más allá de la razón gracias al misterio de contar historias, inspirar, jugar con la nostalgia; a la sensualidad de utilizar los cinco sentidos para generar emociones; y a la intimidad, con la que comprometerse con el consumidor, escuchar con empatía y actuar con pasión. (Roberts, 2006)

Claro está que, si un consumidor conecta con la marca más allá que por el propio producto, se conseguirá una larga relación y una mejor imagen de marca en la mente del consumidor, por encima de la competencia. Como bien dijo Leonard R. Berry en 1983 “el verdadero objetivo de las actividades comerciales es crear relaciones duraderas” (R. Berry, 1983).

## **1.2. Justificación de la elección**

El tema de la gestión de marca con fines sociales, que se ha visto aumentado a raíz de la pandemia del COVID-19, viene derivado de la evolución del mercado y la economía mencionada anteriormente e impulsada por la aparición y consolidación del internet y las redes sociales.

Los medios de comunicación convencionales siempre han sido la cuna de la comunicación de las marcas, ya que, la gran mayoría de las firmas se centraban en vender su producto a la mayor cantidad posible de usuarios, porque estos a su vez sólo demandaban eso para la decisión de compra. Con el cambio de mentalidad, producido por factores externos como las crisis, la transformación del sistema en el que nos encontramos inmersos y una infinidad de variables más, la propuesta de valor no es suficiente para el consumidor, necesitan conectar con la marca, no solo que éstas presuman de calidad y precio. Con el aumento del uso de internet y las redes sociales, las compañías se han visto obligadas a cambiar su forma de vender y conseguir fidelizar nuevos clientes, puesto que actualmente hay una gran cantidad de canales que proporcionan demasiada información y el público no tiene muy claras sus preferencias, como vaticinó en 1971 el Premio Nobel de economía Hebert Simon “la abundancia de la información da lugar a la pobreza de la atención” (Simon, 1971).

Es por esto por lo que las marcas deben ir más allá de promocionar sus productos, deben conseguir que el público les preste atención, cosa muy complicada hoy día, por culpa de la sobreinformación y la abundancia de tareas. El hecho de conseguir que un espectador busque información acerca de una marca a día de hoy es poco probable, ya que la mayoría de las marcas tienen propuestas similares. Esta apariencia entre marcas ha derivado en que el público tenga más en cuenta la opinión de sus seres cercanos, que a la propia información que comparten las compañías. Por ello, Richard Edelman en su discurso *Irse Directamente*, presentado en la Conferencia de Comunicación Corporativa en 2018, propone que las marcas comiencen una nueva forma de comunicación, que se dirijan a los consumidores con un diálogo entre iguales, para conseguir así la confianza que el público ha perdido en las grandes figuras.

Para ello, internet es una de las mejores herramientas, porque permite crear espacios donde el propio público y las compañías puedan establecer diálogos e impulsar esa interacción de marca-público y del público entre sí. Sumado a esto, cada vez más consumidores piden a las marcas comportamientos socialmente responsables.

Un claro ejemplo es el caso de Nestlé y Greenpeace, donde la ONG a través de las redes sociales presionó a la marca suiza a dejar de fabricar productos con aceite de palma para tratar de frenar la deforestación que esa práctica conllevaba. Tal fue el impacto que, en solo 70 días, la compañía de alimentos y bebidas se comprometió a investigar y sacar del proceso de producción a las empresas propietarias o gestoras de plantaciones que promovían dichas prácticas.

Aunque la responsabilidad social se utilice infinidad de veces como acto de filantropía estratégica para lavarse las manos o desviar la atención hacia otra dirección, cada vez más compañías están implementando estas prácticas en su ADN, incluso cambiando sus propios valores para demostrar así a los consumidores que no es un mero acto de promoción sólo para conseguir vender sus productos.

Además, la consolidación de estos valores socialmente responsables dentro de las empresas debe ir a la par que la aceptación de valores similares en los propios consumidores dentro de la sociedad, que, cada vez cuentan con valores más responsables, reflexivos, multiculturales y diversos. La identidad de marca se consigue informando y generando conciencia y compromiso y es por esto por lo que un consumidor que conecte con la marca verá dicha firma más atractiva a la hora de

la decisión de compra que otra con la que no comparta los mismos valores, ni el propio consumidor ni sus círculos cercanos.

Por este motivo, es acertada la elección del tema, ya que es obvio que, a raíz de la pandemia mundial, cada vez más marcas se centran en realizar acciones sociales que van más allá de tratar de vender sus productos o servicios, tratan de demostrar al público que realmente cuentan con esos valores tan necesarios en los tiempos que corren, donde toda ayuda de cualquiera es buena. Así es que, mediante estas acciones, no solo las marcas contribuyen a una sociedad mejor y a conseguir sus propios objetivos, sino que los consumidores también ganan puesto que suelen ser acciones que hacen de esta una sociedad mejor pese a las adversidades que vivimos día a día y puede servir de ejemplo a otras marcas que aún no han dado el paso o han realizado acciones esporádicas con mero fin lucrativo y promocional.

### **1.3. Antecedentes de investigación similares**

Para comprender mejor el porqué de este trabajo de investigación, una buena forma es analizar algunos antecedentes de investigación sobre la gestión de marca con fines sociales similares que se han llevado a cabo con anterioridad.

González, Lecumberri y Gaspar, en su artículo *Consumidores y marcas en tiempos del Covid-19* publicado en marzo de 2020, comentan que las marcas deben conseguir tener una identidad fuerte pero líquida, adaptándose a cualquier imprevisto, como el COVID-19, con el que incitan a las personas a quedarse en casa con ellos.

Deben anticiparse a cualquier tipo de acontecimiento y establecer posibles planes de acción ante esas dificultades con los que poder obrar dentro de un corto plazo y sufrir las menores consecuencias.

Las marcas que mejor conectan con el público son las que se adaptan a la situación y hacen que estas personas formen parte de su conversación y plan de futuro, ofreciendo descuentos, generando confort y comprensión mediante sus acciones comunicativas y resultando útiles en tiempos difíciles.

El compromiso con la sociedad es un activo muy importante hoy en día. Apoyar a los colectivos más desfavorecidos, ayudar con causas injustas e incluso dar visibilidad a proyectos o colectivos que sufren.

Es imprescindible demostrar autenticidad y transparencia, dejando así más

tranquilos a los públicos, humanizando los mensajes clave, mostrando empatía y sinceridad a los consumidores.

La crisis ha creado un ambiente de hostilidad e inseguridad en los consumidores que las empresas tienen que sofocar brindando una sensación de calma y bienestar cuando estos consumen sus productos.

Las redes sociales tienen una crucial importancia ya que, al estar confinados, ha aumentado en gran medida el uso de estas y para las marcas es clave estar activas, generar conversación con los usuarios y compartir sus valores en ellas, así como apoyar causas sociales para intentar mejorar la sociedad.

Es importante que las marcas mejoren el grado de empatía con el consumidor, ya que estos han desarrollado unos sentimientos afectivos sin precedentes durante el confinamiento, creando valores grupales y luchando codo con codo contra las adversidades.

Durán y Elena, con la publicación de su artículo *El branding, la sustentabilidad y el compromiso social del diseño. Cuando ser es más importante que parecer* en 2011, muestran que si la marca además de expresar su historia, vistas al futuro, etc., apoya causas sociales que beneficien a los sectores más desfavorecidos de la sociedad o a la sociedad en general, conseguirá calar mucho más entre los consumidores y lograr ese éxito comercial que está siempre presente entre los objetivos de las grandes marcas, ya que, para el público general, si una marca tiene valores que favorezcan causas sociales, la atracción hacia dicha firma será más profunda y duradera.

Ponen como ejemplo la estrategia que siguió Wal-Mart en Latinoamérica, quienes decidieron apostar por una tendencia a lo ecológico, para tratar de defenderse de las organizaciones que les acusaban de actuar en contra de los beneficios del medio ambiente y así contribuir un poco más con el planeta. Esta acción llevó a otras grandes empresas a seguir sus pasos y a colaborar con ella o realizar acciones similares viendo el éxito que estaba teniendo tanto social como ecológicamente, haciendo, por ejemplo, que aumente la demanda de los productos orgánicos, por lo que los precios se han visto en descenso, lo que es una buena señal, ya que el precio de este tipo de productos era una traba para quienes trataban de consumirlos, puesto que eran muy elevados.

A su vez, muestra ejemplos de otras empresas que se han sumado a causas sociales,

tanto a favor del planeta como de los propios seres humanos que sufren por la desigualdad, como por ejemplo Nike, BP o Chiquita y menciona el aumento de las empresas con la marca ESR (Empresa Socialmente Responsable).

A su vez habla del diseño de una marca socialmente responsable y sus beneficios que tiene tanto para la sociedad como en la propia imagen de marca y beneficios de las compañías.

Harca Marketing Sostenible en su publicación *Cómo las marcas pueden tener éxito con fines sociales* de febrero de 2019, muestran como los consumidores cada vez exigen más que las marcas no sólo se centren en obtener el máximo beneficio, sino que contribuyan en las propias sociedades donde operan, debido al aumento de las dificultades de los últimos tiempos.

Como las marcas están en constante conversación con sus públicos, sobre todo en las redes sociales, estas demandas de la sociedad se están viendo representadas en las acciones que llevan a cabo las compañías, con cambios en los valores, campañas o simples actos filantrópicos, para contribuir contra las desigualdades y los temas que preocupan en la sociedad como puede ser, los derechos de la mujer, la homofobia, la xenofobia, el racismo y el cuidado del planeta, entre otros. Es por esto por lo que el público exige que sus marcas favoritas compartan sus valores y ayuden a una sociedad que lo necesita.

Las marcas deben dar con la clave para posicionarse a favor de estos temas sociales sin perder su razón de ser, lo que conseguirá hacerlas más reales y complicadas de rebatir.

Ponen el ejemplo de Nike y su campaña con Colin Kaepernick, jugador de la NFL quien fue pionero en esta liga en poner su rodilla en el suelo mientras sonaba el himno americano para dar visibilidad a todos los problemas de racismo que sufre la comunidad latina y afroamericana en Estados Unidos. La campaña tuvo mucha repercusión en redes, con personas que no aceptaban la causa, quemando y rompiendo sus productos de Nike, pero la realidad fue que, tras esa campaña, las ventas de la marca deportiva aumentaron un 27%.

Es por esto por lo que las marcas no solo tienen que devolver a la sociedad lo que les da, sino que también deben posicionarse ante ciertos temas que producen

controversia entre los ciudadanos, defendiendo sus valores, aunque pierdan parte de los clientes que no estén de acuerdo con ellos.

Lombao, L. en su artículo llamado *Marca social: La importancia de crear marcas que tengan un impacto positivo en la sociedad* (2019) habla de la marca social, que son aquellas marcas que van más allá de buscar el mayor beneficio, sino de cuidar el planeta y centrarse en mejorar la vida de sus personas.

Según Digital Union, el 89% de los *millennials*, prefieren consumir marcas que esté comprometidas con una causa social, son más fieles a marcas que van más allá de ser una simple marca.

Habla de las Meaningful Brands, que son aquellas marcas que buscan tener un impacto positivo en la sociedad, como, por ejemplo, el metro de Estocolmo, que cuenta con una tecnología puntera que permite predecir retrasos de sus vehículos con gran antelación. Estas Meaningful Brands han evolucionado en Social Brands, las cuales no solo se centran en la sociedad, sino que también buscan mejorar la vida del planeta y sus personas. Aquí entra en juego la RSC de las compañías, aspecto cada vez más importante y que muchas más firmas están mejorando día a día e implementando nuevas estrategias para cumplir con sus valores. Un claro ejemplo es el de Toyota, quienes se han comprometido en 2050 a tener 0 emisiones en todas las partes de su actividad empresarial.

Generar acciones de marca social es un beneficio mutuo, tanto para la sociedad como para la marca, puesto que permite establecer mejores y más fuertes relaciones entre marca y cliente, pudiendo llegar a permitir subir los precios sin queja alguna de sus consumidores, al estar totalmente comprometidos con ellos.

Bigne-Alcañiz y Currás-Pérez a través de su artículo de investigación llamado *¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? el papel de la identificación del consumidor con la empresa* (2008), estudian la intención de compra de los usuarios hacia marcas comprometidas con la sociedad, intención que aumenta hasta un 46% del total de los consumidores, quienes prefieren firmas que cuenten con cierto compromiso social entre sus acciones, valores, productos, etc.

La imagen de marca, el consumidor la obtiene derivada de sus experiencias con los productos y de los mensajes y señales referentes a dicha marca, los cuales, reales o no, generan esa impresión sobre la compañía que el sujeto tendrá siempre presente.

El consumidor, al utilizar la marca, pretende expresar algún rasgo que le caracterice en el momento de la compra o en un futuro, lo que actualmente regalan las marcas, sabedoras de esta forma de actuar, ciertas relaciones con estilos de vida o valores determinados, con las que sus clientes se identifiquen, generando así una mayor fidelidad y significado.

Para conseguir esta identificación del público con la marca, las compañías, cada vez más, muestran sus valores socialmente responsables para conseguir que los consumidores se identifiquen con ellas y sean su decisión en el momento de la compra, ganando así una mayor imagen de marca, lo que permite una mayor disposición de los consumidores hacia mantener fuertes y continuas relaciones con la marca, al hacer ver a través de su consumo parte de sus propios valores.

En esta investigación se hizo un estudio empírico con la marca Dove, implementando un anuncio donde muestran su solidaridad, haciendo una posterior encuesta a las personas que leyeron dicho anuncio. Los resultados fueron claros: la comunicación de una marca basada en una responsabilidad social genera esa identificación del consumidor y mejora las relaciones con la compañía, ya que puede satisfacer sus necesidades de definición personal a través de ellas.

#### **1.4. Hipótesis**

El estudio planteado para este trabajo de investigación viene dado porque, con el cambio de mercados y sociedad, los consumidores demandamos comportamientos de las marcas más allá de una mera buena calidad-precio. Lo que se ha visto aumentado sobre todo en estos últimos años con las crisis sociales y más hoy en día con la crisis del COVID-19.

La hipótesis de partida de este trabajo consiste en que, a raíz de la llegada del coronavirus, las marcas que han llevado a cabo acciones sociales dentro de su gestión de marca obtendrán unos mayores beneficios, tanto económicos como sociales, que aquellas otras que no han desarrollado prácticas de este tipo. Además, la realización de estas acciones ha hecho que otras compañías se sumen a dar ese paso hacia generar más acciones sociales con las que ponerse de parte de los consumidores.

Para ello, se van a analizar en profundidad tres marcas diferentes, que han llevado a

cabo acciones sociales desde el inicio de la pandemia, muy importantes dentro de sus correspondientes sectores, como son NBA, Spotify y Correos.

### **1.5. Objetivos**

En este trabajo se pretenden conseguir tres objetivos principales. Primero, mostrar en profundidad la adaptación de las marcas a diversos fenómenos y acontecimientos esperados e imprevistos. En segundo lugar, realizar un particular estudio sobre el comportamiento con fines sociales de tres grandes marcas que han traído varios acontecimientos a partir de la aparición del COVID-19.

Frente a los cambios producidos en la última década en los consumidores y sus exigencias y preferencias ante a las marcas, con este estudio se tratan de comprender los cambios y las acciones de las compañías en un periodo de crisis como el actual, en el que, mediante la gestión de marca con fines sociales, pretenden acercarse más a los consumidores, así como contribuir con la sociedad. De esta forma, las marcas podrán reforzar las relaciones con sus clientes y conseguir atraer nuevos públicos que, a través de estas acciones, se identifiquen con dichas firmas y comiencen nuevas relaciones.

### **1.6. Metodología**

Para cumplir los objetivos propuestos, se ha planteado un procedimiento metodológico organizado en dos partes. La primera se trata de una revisión bibliográfica, mientras que la segunda consiste en el estudio de casos.

Esta metodología formulada en dos fases me permitirá otorgar a los resultados una válida solidez a este trabajo de investigación.

Para la primera revisión bibliográfica se han seleccionado varios libros relacionados con el *branding* y el significado de marca, así como interesantes artículos e investigaciones sobre la gestión de marca ante crisis y eventos inesperados y *branding* social.

Para comprender cómo una marca se adapta a diferentes acontecimientos, se van a desarrollar los siguientes apartados:

- Introducción más amplia sobre la gestión de marca
- Comportamientos de una marca ante una crisis

- Adaptación de una marca a fenómenos esperados e imprevistos

En cuanto al análisis de casos, han sido escogidas tres marcas diferentes que operan en diferentes mercados, siendo cada una puntera en el suyo correspondiente, habiendo llevado a cabo importantes acciones sociales desde marzo del año pasado. Estas compañías son NBA, Correos y Spotify. En esta fase del estudio, se analizarán en profundidad el público objetivo, el posicionamiento y los cambios significativos llevados a cabo por cada firma, para un posterior análisis de los resultados y poder ofrecer unas conclusiones con las que comprobar si la hipótesis presentada se cumple o no.

## **CAPÍTULO 2: ADAPTACIÓN DE LAS MARCAS A FENÓMENOS Y ACONTECIMIENTOS**

Para comprender mejor la adaptación de las marcas a fenómenos y acontecimientos, tanto previstos como imprevistos, hay que comprender bien que es una crisis.

La crisis es el cambio repentino entre dos situaciones que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (situación anterior y posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) antes sus públicos. (Piñuel, 1997)

Por tanto, es necesaria una rápida toma de decisiones y comunicación transparente que ayude a solventar lo más rápido posible el problema, tratando de conservar la reputación de la propia marca, así como la de sus aliados y consumidores. Normalmente, las crisis son predecibles, puesto que con un análisis del entorno y de la propia empresa, las compañías pueden detectar dichos futuros cambios y anticiparse a ellos o plantear planes de actuación por si llegaran a suceder.

Existen dos tipos de crisis: internas y externas. Las internas son aquellas que aparecen dentro de las propias firmas y se extienden hacia el exterior, afectando a los agentes implicados de la organización. Las crisis externas son las que se originan fuera del ámbito de la compañía, pero tarde o temprano acaban afectándola, tanto a ella como a sus *stakeholders*, quienes son todos aquellos agentes que se ven afectados de forma directa o indirecta por la actividad de la empresa. Además, otros expertos reconocen más tipos de crisis, con clasificaciones diferentes, como, por ejemplo, según el momento en el que ocurran, su nivel de gravedad, según los efectos que produzcan o si son crisis silenciosas o mediáticas, entre otros.

Dentro de las crisis existen varias fases por las que las compañías pueden pasar o no, ya que, si no pasan por todas ellas, es sinónimo de buen hacer puesto que, por ejemplo, pudieron detectar y solventar el problema antes de que apareciera. Estas fases son las de no crisis, tiempo donde pueden aparecer ciertos indicios que terminen desencadenando un problema; pre-crisis, donde aparecen los primeros síntomas y la empresa debe actuar rápido para sofocarlos o prepararse para enfrentar dicha adversidad; la crisis, una vez que

ha estallado y es cuando deben ponerse en marcha los planes desarrollados con anterioridad para frenarla y post-crisis, una vez que se solventan las dificultades, se analizan los resultados de las medidas tomadas y se trata de recuperar todo lo perdido.

Hoy en día, el mundo se encuentra en una situación altamente complicada, por ello, las grandes marcas han sabido adaptarse con rapidez a estos nuevos tiempos, cambiando valores, formas de venta, comunicación o incluso sus propios elementos gráficos de identidad, para apoyar a la ciudadanía e incitarla a adoptar comportamientos responsables ante este virus.

Dos claros ejemplos fueron el de Audi, separando los aros de su símbolo, indicando que debemos mantener la distancia de seguridad entre nosotros (ver Imagen 1) o el famoso “burguer in” de Burguer King, donde la compañía de comida rápida invita al consumidor a quedarse en casa y disfrutar allí de nuestra hamburguesa favorita, así como a involucrar al público dentro de un tema, como es el covid y tratar de frenarlo con su comportamiento.

Esto demuestra cómo las grandes marcas son capaces de adaptarse rápidamente a cualquier fenómeno que suceda, sea de la magnitud que sea, con una gran creatividad para demostrar a la sociedad que están preparadas para cualquier imprevisto y miran por el bien común, cambiando como puede verse en el caso de la compañía de automóviles incluso su identidad visual corporativa, para comunicar sus valores y demostrar su posición hacia ciertos temas que nos influyen a todos.



Imagen 1. Audi distancia su símbolo para concienciar sobre la seguridad frente al coronavirus. 2020.

Fuente: Autocasión (2021)

Tras la repentina aparición del COVID-19 en nuestras vidas, la sociedad está en constante cambio, así como los hábitos de los consumidores. Por ello, se ha comentado con anterioridad en este trabajo, las marcas deben mostrar a estos cambios y tendencias en las vidas de sus públicos, para conseguir adaptarse rápido y de un modo óptimo a dichas transformaciones.

Los primeros cambios se vieron, como era de esperar, en el medio digital, centrándose las marcas en contribuir a la sociedad, dejando a un lado los meros intereses económicos. Para ello, cualquier formato digital es idóneo para esta comunicación de marca, en la cual es muy importante la empatía y la solidaridad a la hora de transmitir dichos mensajes. También es cierto que no sólo es importante esta comunicación digital, sino que además las compañías deben adaptar a la delicada situación actual sus elementos que necesariamente sean físicos, como sus tiendas, cambiando, por ejemplo, la forma de venta y las medidas de seguridad e higiene en todas sus propiedades donde sea necesario acudir presencialmente tanto a trabajadores como a consumidores.

Las empresas se han dado cuenta de que, por desgracia, la situación va a durar más de lo esperado, por lo que están llevando a cabo acciones para reconducir su negocio ante estas adversidades, ya sea agotando sus productos, produciendo más o simplemente parando su actividad durante un tiempo hasta que se estabilice la situación. Durante el confinamiento, muchas empresas llevaron a cabo prácticas similares, las cuales daban buenos resultados, como, por ejemplo, para liberar productos que se vieron estancados por la fulminante entrada del virus en la economía, continuaron abriendo sus tiendas físicas para atender personalmente a los clientes y dar salida a ese excedente de productos, mediante rebajas, ofertas u otro tipo de descuento. Ciertamente es que todas las campañas que se desarrollaron en este tiempo debían llevar consigo un valor, esperanzador en la mayoría de los casos, para hacer ver al cliente que la marca estaba de su lado, tratando de apoyarle en todo momento. Otra de las técnicas más empleadas, como es normal, fue la venta online, viéndose un gran incremento en cuanto a periodos anteriores, consiguiendo incluso impulsar ciertos negocios que estaban estancados y necesitaban hacer algo para seguir sobreviviendo en el mercado.

Muchas marcas se han adaptado a este periodo de incertidumbre mediante distintas acciones dentro de su gestión de marca para concienciar y dar ánimos a la sociedad, para conseguir salir mejor de ésta.

Grandes marcas de la talla de Coca-Cola, McDonald's o Volkswagen han roto la regla no

escrita de que una identidad visual corporativa no se toca, para transmitir sus mensajes a los consumidores, ya que, para estas firmas más que asentadas tanto en el mercado como en la mente del público, no supone nada, consiguiendo promover unos valores y mostrar que ahora más que nunca están del lado de las personas. Eso sí, no cambian ningún elemento característico de la marca, porque si no, sería acabar con todo lo conseguido hasta ahora, como, por ejemplo, en el caso de Volkswagen, quienes separaron esa W del símbolo, pero sigue siendo perfectamente reconocible (ver Imagen 2).



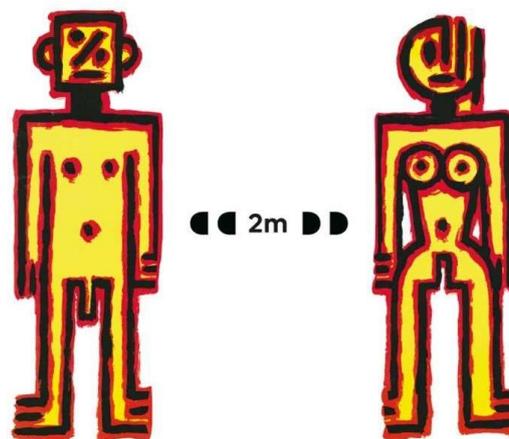
Imagen 2. Volkswagen distancia su símbolo para concienciar. Fuente: Latercera (2020)

Muchas compañías de la industria automovilística se han sumado a estos cambios para concienciar a los consumidores, puesto que, en tiempos de pandemia, su producción y ventas se han visto considerablemente mermados, por lo que se centran en mejorar esa imagen de marca con sencillas acciones como las vistas de Volkswagen o Audi anteriormente. Todas estas siguen el mismo patrón a la hora de cambiar sus identidades visuales corporativas temporalmente, separando los elementos, pero sin perder su esencia, ya que siguen siendo perfectamente reconocibles, pese a no ser exactamente igual, como el caso de Mercedes Benz, quienes separaron su característica estrella de la circunferencia que la rodea, resultando esta propuesta gráfica (ver Imagen 3).



Imagen 3. Cambios logotipo Mercedes Benz. 2020. Fuente: Infonegocios (2020)

Una gran número de firmas, como era de esperar han realizado acciones de este tipo, para mostrar su apoyo a la población ante un problema mundial. La marca de moda Desigual también cambió su identidad visual corporativa y su comunicación, pasando, por ejemplo, de un hombre y una mujer dados de la mano a esos mismos personajes distanciados por dos metros (ver Imagen 4).



**La vida volverá  
a ser chula.**

#YoMeQuedoEnCasa

Imagen 4. Desigual separa su símbolo. Fuente: Fashionunited (2020)

Todas estas marcas persiguen el mismo fin: mostrar su cercanía a la población ante las dificultades a priori desinteresadamente, pero siempre cabe la posibilidad que sea una mera estrategia para aumentar sus ventas, puesto que, cierto es que se ponen de lado de la sociedad mediante su comunicación, pero también aprueban medidas extraordinarias como los ERTE, mediante los que dejan desempleadas temporalmente a muchas personas que trabajan para ellas. Estas grandes marcas se acercan más a la sociedad en tiempos difíciles para, una vez se solventen estos problemas, salir más reforzadas como compañía, haciendo ver que en todo momento se han preocupado por la seguridad de todos, mostrando así su empatía, la cual es esencial para un público exigente, que, si no percibe un mínimo detalle de preocupación hacia ellos, no dudarán en dar la espalda a estas firmas, ya que, en el mercado actual, todas las marcas son similares.

Cierto es que hoy en día, el consumo de medios digitales ha crecido notablemente frente a épocas pasadas, pero no sólo es necesaria la comunicación de la marca en dicho medio, sino que también debe estudiar cómo es la jornada del consumidor, los canales más usados, en qué franja horaria se centran más en este tipo de comunicación, sus nuevos hábitos de consumo, el tono con el que prefieren que una marca se dirija hacia ellos y otros muchos factores que el público ha alterado con el cambio de normalidad, los cuáles son esenciales conocer para poder adaptarse a la perfección a este nuevo escenario.

La innovación es clave para que las marcas se adapten y sobrevivan a imprevistos ya que, en un mercado cada vez más homogéneo, los consumidores tienen a su alcance un amplio abanico de marcas similares entre sí, lo que les permite no ser tan fieles a las compañías, puesto que tienen inmensas opciones de elección para un mismo producto. En definitiva, la marca que no se adapte rápido a las nuevas condiciones del mercado, está destinada, tarde o temprano, a morir y, por lo tanto, a desaparecer.

Con el manejo de estas posibles crisis se intenta minimizar los daños que pueda sufrir la compañía ante estos acontecimientos adversos, conservando su reputación tanto en el mercado como entre los propios consumidores. Como suelen tocar la mayoría de las áreas de la empresa, normalmente se nombra una figura líder, que se encargará de llevar la voz cantante y liderar al conjunto para sacar adelante las adversidades y junto a esa persona, se crea un comité para la gestión de dicho fenómeno, quienes, en conjunto, pautarán los pasos a seguir para poder superar dicha crisis en todas las áreas de la empresa afectadas.

Muchas compañías cuentan con un manual de crisis que siguen cuando sea necesario para solventar con rapidez las necesidades. Además, como un periodo de crisis afecta tanto a

la propia marca como a todos sus *stakeholders*, es necesario contar con un plan de comunicación, para tratar que la imagen de marca se devalúe lo más mínimo en este periodo.

Para solventar bien las crisis, se pueden seguir una serie de pasos, que van desde el primer análisis de la situación hasta saber el momento exacto en el que parar las acciones realizadas para solventar el acontecimiento, pasando por la comunicación, midiendo el impacto de dichos mensajes, percibiendo cómo calan en los diferentes públicos, haciendo que tus acciones sean más aceptadas por el público.

Una vez escuchada a la población, las marcas deben adaptar un rol más social, poniéndose de parte del planeta y sus habitantes, más que de sus propios intereses, llevando acciones de todo tipo para ayudar y demostrar que el fin de esas acciones no es otro que poner de su parte para conseguir que este periodo de pandemia y tensión social sea menos duro para todos. Es por esto, que las compañías deben saber transformarse y adaptarse rápidamente a las situaciones que se vayan dando, desde su comunicación hasta el propio modelo de negocio, centrándose más en la sociedad, pasando de la comunicación a la acción.

Un ejemplo de este paso es el del famoso *#YoCedoMiCoche* de Toyota, Hyundai y Suzuki, quienes pusieron a disposición de médicos una gran cantidad de vehículos, de forma desinteresada, para conseguir una mejor movilidad de los profesionales a los centros de salud, así como de los propios medicamentos y material sanitario entre los hospitales. Aquí, el público pudo ver cómo dejaban de lado su rivalidad dentro del mercado automovilístico, para unirse por un bien social, esencial para todos nosotros.

## **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE CASOS**

Las marcas seleccionadas para el estudio de casos son tres marcas líderes en sus respectivos mercados, como es el caso de Correos dentro del mercado de servicios de envíos postales y de paquetería en España, NBA dentro de las competiciones de baloncesto mundiales y Spotify, siendo la compañía líder en servicios de reproducción de música en streaming.

Para comprobar si la hipótesis planteada se cumple, se va a realizar un análisis de estas tres grandes firmas referentes en sus ámbitos, estudiando en una primera parte tanto su público objetivo, como su posicionamiento, para comprender mejor las medidas llevadas a cabo para apoyar temas sociales desde la llegada a nuestras vidas del COVID-19, para, en una última fase, analizar los resultados obtenidos por cada marca a través de dichas acciones sociales llevadas a cabo.

### **3.1. CORREOS**

#### **3.1.1. Público objetivo**

Correos es la compañía nacional más grande del país y su propietario es el Gobierno de España, al ser una empresa 100% pública. Determinar su público objetivo es muy complicado, al ser el responsable de ofrecer servicios postales en el país, cerrar un público entre varias edades comprendidas podría inducir a error, puesto que sus servicios están a mano de cualquier persona de cualquier edad que quiera, por ejemplo, enviar una simple carta.

Si es cierto que, a respecto a su identidad visual corporativa, sí se puede determinar una aproximación de su target. Su isotipo, renovado en 2019, haciéndolo más simple, pero sin perder la seriedad que ofrece su esencia, va dirigido a un público adulto, puesto que, para las generaciones más jóvenes no puede llegar a ser tan atractivo, debido a su seriedad. Sin embargo, para tratar de acercarse a este target de gente joven y adaptarse a las tendencias del mercado, con el rebranding que se llevó a cabo en el año 2019, apostaron por una imagen más minimalista (ver Imagen 5), para hacerlo así más atractivo para la mayor parte de la población.



Imagen 5. Cambio símbolo de Correos 2019. Fuente: El Confidencial (2019)

### 3.1.2. Posicionamiento

Con el posicionamiento de Correos ocurre algo parecido que con el público objetivo ya que, al ser una empresa de servicios públicos, la compañía postal siempre ha sido cercana a la ciudadanía, comunicando y ofreciendo sus servicios a precios asequibles para todos, sin distinción de sexo, ideología, clase social o poder adquisitivo.

Es cierto que tradicionalmente su comunicación se centraba en los medios tradicionales, sobre todo en exteriores, pero, debido a la evolución tanto del mercado como de los consumidores, han desarrollado planes de posicionamiento en internet y redes sociales para así tratar de conseguir ser referente también en los soportes online, intensificando su comunicación en este ámbito y su relación tanto con sus clientes actuales como con sus potenciales clientes, creando contenido relevante que impacte al público y mejorando su atención al cliente.

Tal fue su adaptación que, en 2019, Correos fue galardonado con el Premio Vocento por su posicionamiento de marca, siendo reconocida su capacidad para adaptarse a las necesidades de los nuevos públicos, estando a la vanguardia de la tecnología y siendo el proveedor referente en comunicación tanto digital como física de servicios postales y de paquetería de España.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la empresa de servicios postales siempre ha mostrado ser cercana a toda la población y a las desigualdades sociales, llevando a cabo acciones para concienciar a la población, así como dando visibilidad a proyectos que contribuyan a mejorar la sociedad o llevándolos ellos a cabo o incluso generando sus propios sellos con los que apoyar a dichas causas. Por ejemplo, produciendo tiradas de sellos solidarios para ayudar a la causa de la pobreza infantil, destinando parte de los beneficios a la lucha contra la pobreza, siendo el primer objetivo de los universales Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (ver Imagen 6). Parte de lo conseguido con esta campaña, fue destinado a la Fundación para la Acción Social por la Música, tratando de empoderar a niñas y niños en riesgo de exclusión social mediante la música.



Imagen 6. Sello solidario *Agenda 2030*. Fuente: Asociacionporlamusica (2019)

### 3.1.3. Cambios significativos

Tras el cambio drástico de la economía y de los consumidores, acelerado por la crisis del COVID-19, el público demanda mayores acciones sociales y empatía por parte de sus marcas referentes, demandando esa preocupación y apoyo de las marcas hacia los problemas y las desigualdades sociales, que, hoy en día, por suerte, se le están dando más visibilidad.

En el caso de Correos, llevaron a cabo acciones antes nunca vistas en una compañía como la suya, en verano del pasado año, para dar visibilidad y apoyo a la comunidad LGBTI, que tanto apoyo necesitan para conseguir la ansiada igualdad y acabar con la discriminación que sufren día a día por gran parte de la sociedad.

Para ello, desarrollaron cuatro principales acciones, con las que cumplir su objetivo, pese a que, una gran parte de la población no comparta sus ideas, pero posicionarse en ciertos temas es esencial para las marcas y más para una empresa pública. Las acciones principales de la campaña, creada por la agencia Grey, fueron:

- **Creación de su primer sello LGBTI:** como motivo del Orgullo LGBTI, Correos lanzó el día 15 de junio una tirada de un millón de sellos, cuyo coste fue de 1€, destinado a rendir homenaje y otorgar visibilidad a dicha celebración mundial y, además, haciendo alusión al Pasaje Begoña, calle de la localidad malagueña de Torremolinos, donde, durante el franquismo, sus locales servían de refugio para esta comunidad y, en 2019, se declaró Lugar de Memoria Histórica y cuna de los Derechos y Libertades LGBTI (ver Imagen 7).



Imagen 7. Sello LGTBI. 2020. Fuente: Tienda.correos (2020)

El día 19 de junio, mediante publicaciones en sus redes sociales, dieron visibilidad a su acción (ver Imagen 8), mostrando el producto, mostrando pequeñas trazas del porqué de esa acción y proporcionando información para poder obtener dicho sello.



Imagen 8. Tweet sello LGTBI. 2020. Fuente: Twitter (2020)

- **Pintar las ciudades con la bandera LGTBI:** la marca de servicios postales y de paquetería, colocó la seña distintiva del movimiento en sus lugares más visibles, como en varias oficinas, en sus tradicionales buzones e incluso vistiendo parte de su flota de vehículos de reparto (ver Imagen 9).

Mediante esta rotulación de sus principales elementos que, la población podía ver en su día a día, buscaron dar esa visibilidad extra que buscaban mediante la campaña, generando conversación en redes, consiguiendo una gran repercusión, mediante el medio de difusión más tradicional: el boca a boca, además de la visibilidad que dieron los medios tradicionales y no tradicionales de la impactante acción.



Imagen 9. Diseño correos LGTBI. 2020. Fuente: Extremadura7dias (2020)

- **Creando el “Pack Orgullo”:** En algunas de sus oficinas, como en el barrio madrileño de Chueca, la compañía pública creó el denominado “Pack Orgullo”, el cual vendían por un precio asequible y contaba con una postal, un sello, un abanico y una bandera del Orgullo LGBTI, que combinaban el famoso isotipo de Correos con la bandera del movimiento (ver Imagen 10). Además de poder adquirir el pack en las principales oficinas, debido a la demanda, el público lo podía conseguir a través de su página web, con un precio de 12€.

Como el día del Orgullo no se iba a poder celebrar plenamente como se venía haciendo tantos años por las adversas circunstancias ocasionadas por la pandemia, la firma pública quiso acercarse más al público con este pack, para poder seguir celebrándolo con otras medidas de seguridad.



Imagen 10. Pack Orgullo. 2020. Fuente: Cromosomax (2020)

- **Spot:** mediante un spot de unos 50 segundos, compartido en todas sus redes sociales, Correos mostró todos los cambios que se iban a producir en conmemoración del Orgullo LGBT, así como postularse ante este tema, para mostrar al mayor público posible su posicionamiento y dar visibilidad y apoyo al acontecimiento. Actualmente, el vídeo cuenta con más de 21.000 visualizaciones sólo en su canal de Youtube.

### 3.1.4. Análisis de los resultados

Una vez estudiadas las acciones llevadas a cabo por la compañía de la cornamusa, hay que analizar sus resultados para comprobar si fue efectiva o no.

La inversión en esta campaña social costó unos 12.500€, según fuentes internas del

periódico “El Español”. El precio fue tan económico (dentro del precio de campañas de este tipo) ya que tan sólo se personalizaron unos 10 buzones y 5 furgonetas, así como algunos rótulos de oficinas postales, como la del barrio de Chueca, aunque en la cantidad estimada no se cuentan con los precios del diseño de la campaña por parte de Grey ni de la creación del spot audiovisual. Aun así, los beneficios fueron sorprendentemente buenos, consiguiendo, según el estudio de *Xtaka* “12.000€ de inversión para 500.000€ de impacto” (2020), en tan solo tres días, un impacto de más de medio millón de euros, gracias tanto a las redes sociales, como a la venta de los sellos y packs conmemorativos, los cuales se agotaron en cuestión de horas, vendiéndose los 300 que habían preparado expresamente para la ocasión, obteniendo un total de 3.600€.

La sencilla campaña consiguió tal difusión gracias al impacto que tuvieron las acciones en la población, quienes compartían en redes sociales y daban su opinión al respecto, además de conseguir que grandes *influencers* entraran en la conversación iniciada por Correos en redes sociales, difundiendo muchos de los cambios por los que apostó la marca. Como, por ejemplo, Dulceida, quien compartió una foto de un buzón vestido con los colores de la comunidad LGBTI, llegando a más de 2 millones de usuarios de Instagram.

Además, las personas a las que no gustaron las acciones no dudaron en criticar contundentemente a la marca de envío postal, haciendo así que esta conversación aumentara más y más su tamaño. Una figura pública, como es Santiago Abascal, aprovechó la situación para criticar duramente al Gobierno de España (propietario de Correos), mediante un tweet en el que, mediante una fotografía de una de las 5 furgonetas personalizadas, criticó el gasto de dinero público en la campaña, en vez de destinarlo a sanidad o a trabajadores en ERTE. Con este tipo de comentarios negativos, se consiguió aumentar la conversación en redes sobre el Orgullo LGBTI, entre el público que lo defiende y el que lo critica, lo cual era uno de los objetivos que se querían alcanzar con dichas acciones, dando visibilidad a la comunidad LGBTI, consiguiendo un mayor apoyo a los valores de tolerancia y respeto a la diversidad de género y sexual, aspecto mucho más importante que la propia campaña en sí.

Otros resultados del buen hacer de la compañía durante la pandemia se pueden comprobar de la mano de MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), en cuyo informe *Las empresas con mayor compromiso/responsabilidad social durante la pandemia*, determinan que Correos es la principal empresa de su sector en cuanto a

compromiso social se refiere y la 4ª entre el total de compañías. Para elaborar dicho estudio, participaron un total de 275 expertos, entre ellos desde ONG hasta analistas financieros y 2017 personas previamente seleccionadas según las características de la población de nuestro país.

Algunas de las acciones sociales llevadas a cabo con las que ha conseguido esta distinción, han sido, por ejemplo, una red de más de 3000 voluntarios, los cuales entregaban mascarillas y otros elementos de protección contra el virus, alimentos, etc. de forma altruista, para ayudar a frenar la pandemia. Otro buen ejemplo es que, desde el inicio de la pandemia, Correos ha gestionado más de 480 iniciativas solidarias, ganándose así la confianza de una inmensa cantidad de público, quienes han podido volver a comprobar el buen hacer social de la empresa de envíos postales y paquetería.

## **3.2. NBA**

### **3.2.1. Público objetivo**

La NBA (o National Basketball Association) es la liga de baloncesto por excelencia en el planeta, celebrada anualmente en América del Norte, entre Estados Unidos y Canadá y es la liga puntera, tanto por nivel como por popularidad. Por ello, cerrar su público objetivo es una tarea complicada, puesto que lo conforman todas las personas amantes del baloncesto y de los deportes masivos de la actualidad, como pueden ser el baloncesto o el fútbol, por lo que no se puede establecer una franja de edad concreta, sino que su target son todas aquellas personas amantes del basket.

Al igual que con otros deportes populares, la NBA está sufriendo grandes pérdidas de audiencia, producidas tanto por el cambio de hábitos de los consumidores, como de la crisis del coronavirus. Tal está siendo la disminución de audiencia que, desde la temporada 2011-2012, la liga de baloncesto norteamericana ha perdido un 45% de su público. Mediante una encuesta del servicio público de difusión americano (PSB) a personas comprendidas entre los 18 y 49 años, se pueden comprobar las progresivas pérdidas de público, dado que, un 12% siguen la liga menos que la temporada pasada.

### 3.2.2. Posicionamiento

Tradicionalmente, la NBA como marca ha desarrollado numerosas acciones a favor de temas sociales latentes en la actualidad, como la lucha contra la pobreza o el racismo, aunque, al ser uno de los organismos del planeta que más dinero mueve, hay a quien se antojan escasas todas las medidas tomadas, pero es muy cierto que tienen presentes en todo momento los temas sociales que apoyan.

La causa social más apoyada por la liga norteamericana en sí, siempre ha sido tratar de acabar con las injusticias raciales que se han sufrido y se siguen sufriendo en los Estados Unidos, posicionándose de manera férrea ante este tema, ya sea, por ejemplo, poniéndose de lado de los presidentes que más luchan por acabar con el racismo, como el caso de Barak Obama en su día, o Joe Biden, más recientemente. Además, llevan a cabo acciones para dar visibilidad a este problema que sufren las personas racializadas en el país, así como animando a su público a poner fin y denunciar estas prácticas.

También, en los momentos de dificultad, se han puesto de mano de la población, dando facilidades a estas personas en su día a día, como, por ejemplo, ceder sus grandes pabellones para votaciones o realizar campañas que favorezcan la vacunación ante este virus.

La liga profesional de basket cuenta con un organismo llamado NBA Cares, donde desarrolla programas de ayuda a la juventud, alimentación, familias y a la inclusión social de aquellas personas que más lo necesitan, aparte de colaborar con grandes instituciones como pueden ser Unicef o Special Olympics.

Además, los grandes jugadores y exjugadores de la NBA, patrocinados por la liga, consiguen mejorar ese posicionamiento, al realizar importantes acciones sociales con frecuencia, mediante las que muestran a los consumidores los valores con los que cuentan, pese a que se pida más del principal organismo.

Algún ejemplo de estas acciones llevadas a cabo por profesionales del baloncesto, bajo la sombra de la NBA, pueden ser, por ejemplo, la llevada a cabo en 2019 por Kareem Abdul-Jabbar, máximo anotador de la NBA y uno de los mejores jugadores de la historia del baloncesto, quien subastó varios objetos personales, como cuatro de sus seis anillos de campeón del torneo o el balón de su último partido, consiguiendo unos 3 millones de dólares, los cuales fueron íntegramente destinados a programas de educación para niños de familias pobres que no se podían permitir una educación de calidad, a través de la

Skyhook Foundation. Esta es una de las innumerables acciones llevadas a cabo por las personas que trabajan o han trabajado para la competición americana, normalmente centradas en mejorar la vida de las personas más necesitadas y denunciar y acabar con el racismo que tanto sufren las personas en su país y en el planeta en general.

### **3.2.3. Cambios significativos**

Con la llegada del coronavirus a nuestras vidas, los hábitos que seguimos los consumidores han cambiado drásticamente y, además, se ha creado un fuerte sentimiento de empatía ante los temas sociales que más afectan a la sociedad en la actualidad, como pueden ser la desigualdad social, el racismo o la homofobia, entre otros.

NBA, a través de su organismo “NBA Cares”, el verano pasado, desarrolló varios programas de actuación para ayudar a la población más necesitada de los Estados Unidos. Como podemos comprobar en su página web, estos programas fueron:

- Mind Health: donde especialistas tratan la salud mental tanto de jugadores como de espectadores, aspecto muy importante en la vida de las personas y más en estos momentos de dificultad.
- NBA Fit: con este programa promueven la actividad física para tratar de mejorar la calidad de vida de las personas.
- NBA Green: tratando de concienciar a la población sobre temas de sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.
- NBA Voices: luchando por la inclusión social, promoviendo esta inserción en varios estamentos de la sociedad, tratando de acabar con las injusticias.
- Community Assist Award: galardón mensual con el que se premia a un jugador y una jugadora, reconociendo su implicación y participación en tareas sociales y comunitarias, incentivando así mejores comportamientos de todos los jugadores y jugadoras de sus ligas.

La lucha contra el racismo de la NBA y sus jugadores siempre ha estado latente, pero, tras es trágico asesinato, el pasado verano, de George Floyd en Minneápolis, el movimiento *Black Lives Matter*, creado en 2012 tras el asesinato racista de un joven de 17 años, ganó mucha importancia en todo el mundo, luchando para terminar con todos los comportamientos racistas. Tal fue la magnitud, que, incluso los propios jugadores de

la NBA boicotearon varios partidos y se negaron a salir del vestuario en forma de protesta, llegando incluso hasta el punto de cancelar la liga, pero tras varias reuniones, decidieron reanudarla, aunque con gran cantidad de gestos y señales de protesta en contra del racismo por parte de los jugadores y la competición.

La liga, junto con la Asociación Nacional de Jugadores de Baloncesto (NBPA), acordaron llevar a cabo varias acciones en la reanudación de la liga tras el boicot de sus jugadores:

- Los jugadores podrían llevar mensajes reivindicativos en vez de sus nombres en sus camisetas de juego los primeros 4 días y pasado ese tiempo, podrían llevar dichos mensajes debajo del número de su camiseta o renunciar al uso de los mismos (ver Imagen 11).



Imagen 11. Jugadores NBA con nombres reivindicativos. Fuente: NBA (31 de agosto de 2020)

- Los pabellones contaron con el mensaje *Black Lives Matter* impreso en los lugares más visibles para el espectador, el cual sólo podía ver los partidos mediante retransmisiones, por las medidas sanitarias. Uno de los sitios elegidos fue en la mitad de pista, parte continuamente visible para los telespectadores.

- En asociación con la NBPA, decidieron permitir tanto a jugadores como clubes, dar visibilidad a estos problemas sociales utilizando la propia plataforma de la NBA, para posicionar firmemente la liga e impulsar la acción y el cambio en su sociedad. Algunas medidas fueron el escuchar el himno nacional arrodillados en señal de protesta o el permitir el uso de camisetas reivindicativas en el calentamiento previo de los partidos. (ver Imagen 12)



Imagen 12. Jugadores NBA arrodillados durante el himno de EEUU.

Fuente: El Español (2020)

- Creación de un spot audiovisual por parte de la NBA, donde mostraban su apoyo y denuncia del racismo, bajo el lema *The Truth Is #BlackLivesMatter*, mostrando imágenes reivindicativas y de manifestaciones de todo tipo de personas en contra del racismo, animando así al público a sumarse a dichas prácticas (ver Imagen 13).

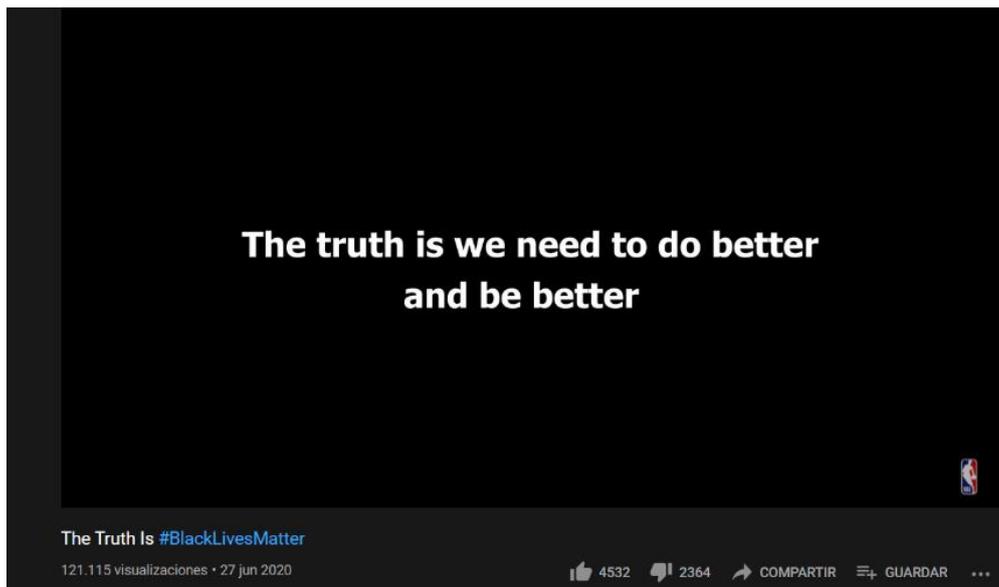


Imagen 13. Captura del spot *The Truth Is #BlackLivesMatter* de NBA.

Fuente: YouTube (27 de junio de 2020)

#### 3.2.4. Análisis de los resultados

Tras los acontecimientos pasados desde la llegada del COVID-19 y las medidas que tomaron tanto la NBA como los propios jugadores, llegando incluso a boicotear la competición, mostrando al mundo su descontento con la situación y su posición ante ella. Los resultados fueron mucho más importantes que meramente económicos, puesto que ayudaron a mucha gente a dar ese paso que no se atrevían a dar, al ver a sus ídolos condenar y denunciar el racismo, siendo ejemplo de muchas actividades y manifestaciones con el fin de erradicarlo de la sociedad.

En cuanto a lo económico, debido al descenso paulatino de audiencia que se venía dando desde años atrás, el parón por la pandemia y las acciones de los jugadores y equipos, negándose a jugar varios partidos de los *Play-Off*, la NBA sufrió grandes pérdidas económicas. El capital invertido en publicidad, por ejemplo, no se vio tan recuperado como años anteriores: en el último año, lograron salvar unos 500 millones de dólares, frente a los 730 millones que habían obtenido el año anterior. Añadido a esta cifra de beneficios de la NBA junto con las cadenas televisivas, a causa de los parones, se estima que se perdieron unos 800 millones de dólares.

Sin embargo, pese a las pérdidas económicas, este periodo de tensión y protesta social sirvió al organismo para fortalecer su imagen de marca, posicionándose de seriamente

frente al racismo y las desigualdades, consiguiendo generar una conversación en redes increíble, sin un gasto demasiado alto. Tal fue el impacto que tuvo en redes sociales, que, sólo la NBA como organismo, sin contar las acciones de cada uno de sus jugadores y exjugadores, consiguió más de 7.000 millones de impactos en sus respectivas cuentas en internet, desde Twitter, Youtube hasta TikTok, aspecto cada vez más importante, según está evolucionando tanto el mercado como los consumidores.

Otro efecto que tuvieron todas las medidas tomadas, fue el ayudar a dar el paso a otros deportistas de deportes diferentes a dar visibilidad a este gran problema que por desgracia sigue existiendo en nuestra sociedad y animar a más gente a condenar las prácticas racistas, asumiendo las sanciones que acarreaban este tipo de reivindicaciones en los diferentes equipos, por ejemplo, Jadon Sancho y Achraf Hakimi, jugadores del Borussia de Dortmund, quienes, tras marcar un gol, levantaron la camiseta de su equipo para mostrar otra en la que pedía justicia por George Floyd (ver Imagen 14).



Imagen 14. Jugadores del Borussia Dortmund piden “Justicia para George Floyd”.

Fuente: Marca (2020)

Tal fue la repercusión que tuvieron estas acciones, que llegaron a otros muchos ámbitos, los cuales hoy en día continúan latentes en sus prácticas, como es el caso de la escudería Mercedes de Fórmula 1, quienes cambiaron el tradicional color plateado de sus coches por color negro en señal de protesta y reivindicación para acabar con el racismo.

Es por todo esto por lo que, pese a no haber sido rentables, las medidas tomadas por la NBA y la NBPA, así como por sus jugadores y exjugadores han sido muy importantes para la sociedad, puesto que sirvieron como ejemplo para que muchos organismos y personas dieran ese paso en contra del racismo que no se había dado hasta el momento, sin contar la repercusión e impactos que tiene todo esto en redes sociales, ya que, por ejemplo, un simple tweet de una tenista de 16 años, consiguió tener más de 6 millones de *me gusta* en dicha red social.

### 3.3. SPOTIFY

#### 3.3.1. Público objetivo

Spotify es la plataforma de servicios de música y podcast por excelencia, contando con el 34% de los oyentes de todo el mercado de servicios de música, así como con más del doble de usuarios *Premium* que su competencia directa, Apple Music, contando con 155 millones frente a los 72 millones de la plataforma de la compañía de la manzana.

La plataforma cuenta con clientes de todas las edades, sexo y país, dado que la música no conoce fronteras, aunque el núcleo de consumidores y, por tanto, el público objetivo, se encuentra en todas aquellas personas con edades desde los 15 hasta los 35 años, concentrándose en dicho intervalo de edad el 58% de los clientes de Spotify, sin hacer apenas distinción de sexo, puesto que el 44% son hombres y el 56% mujeres, como muestra el estudio de Businessofapps sobre Spotify de este último año (ver Tabla 1).

Age group	Total, millions	Percentage/total 2020	YoY growth vs 2019
<25	6.03	33%	7%
25-34	4.45	25%	10%
35-44	2.74	15%	15%
45-54	2.58	14%	30%
55+	2.33	13%	90%

Tabla1. Audiencias Spotify. Fuente: Businessofapps (2020)

En cuanto al nivel adquisitivo, no hay gran distinción, puesto que puedes disfrutar de sus servicios totalmente gratis, con menos ventajas que los usuarios *Premium*. Aunque es cierto que no existe gran distinción porque las tarifas de la compañía sueco-estadounidense son bastante asequibles. Un claro ejemplo de esto es que, en el último año, casi la mitad de los usuarios estaban suscritos a planes de pago, 155 millones de los 345 que contaron con los servicios que ofrece Spotify (ver Gráfico 1).



Gráfico 1. Comparativa usuarios Premium Spotify. Fuente: Businessofapss (2020)

Además, en el último año han entrado dentro de su público objetivo otro perfil de personas que no solo buscan escuchar música, sino aquellas personas que escuchan podcast y servicios de noticias, aumentando respectivamente un 108% y un 140% este año respecto al anterior, por lo que el público objetivo va más allá que los usuarios que sólo escuchan música.

### 3.3.2. Posicionamiento

Como hemos comprobado, Spotify es un servicio utilizado principalmente por los popularmente llamados *millenials*, aquellas personas nacidas entre los años 80 y el final del siglo. Esta afirmación está confirmada por varios estudios, como, por ejemplo, la investigación sobre el *target* de Spotify llevada a cabo por “Spotify for Marketers” en 2018. Es por esto por lo que actúan acorde a las demandas de dichos consumidores, como, por ejemplo, el precio de sus servicios Premium, el cual es asequible para la mayor parte de la población, ya que sus planes van desde unos 10€ /mes sin contar ofertas ni promociones, las cuales periódicamente publican para atraer a más público, así como para mostrar a sus consumidores que realmente están de su lado.

A su vez, la marca de servicios de música en streaming, colabora periódicamente con

numerosas ONG alrededor de todo el planeta para mostrar así sus valores y ayudar a los que más lo necesitan y conseguir llevar la música a todos los lugares del mundo. Un claro ejemplo es el llevado a cabo junto con la compañía Accenture, a través de su iniciativa “AyudánDONOS”, quienes han conseguido recaudar desde 2016 más de medio millón de euros para diversas ONG como pueden ser WWF, Fundación sin Daño o la Fundación Gotze, entre otras.

A parte, al contar con dicho público objetivo, Spotify también colabora con marcas que están muy presentes en el día a día de las personas, como pueden ser marcas de moda o de automóviles, creando sus propias *playlists*, como es el caso de *Pull&Bear* (ver Imagen 15). El caso de la marca de ropa es un ejemplo en el que Spotify da la posibilidad a otras firmas de publicitarse en su aplicación, permitiendo que así, los usuarios que utilicen sus servicios gratuitos, puedan escuchar los anuncios de estas marcas, obteniendo mejores resultados que, por ejemplo, con un anuncio en radio, debido a que el target de Spotify no suele escuchar la radio, pudiendo conseguir muchos más impactos a través de la aplicación, dado a su amplio público y su bajo precio, el cual va desde los 40€ por cada 1000 impactos, viéndose reducido a medida que se contraten tarifas más grandes.

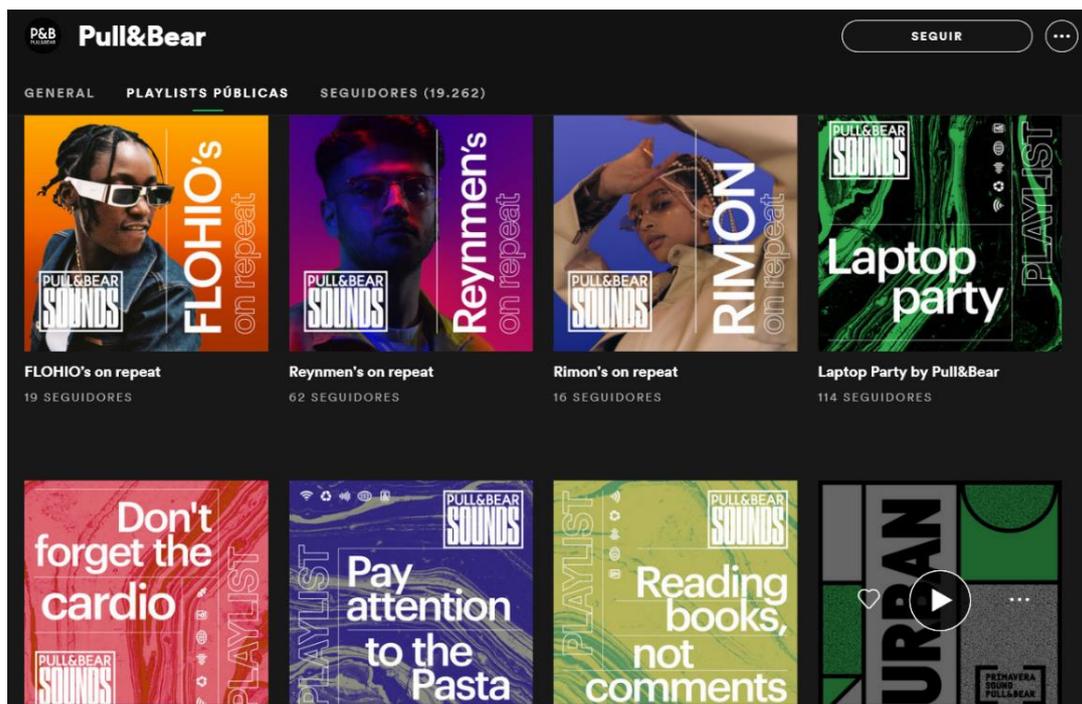


Imagen 15. Perfil Pull&Bear Spotify. Fuente: Spotify (2020)

### 3.3.3. Cambios significativos

Con la llegada de la pandemia y el confinamiento, era de esperar que plataformas de servicio en *streaming* como es Spotify ganaran público, lo que le permitió a la marca objeto de este estudio crecer un 52% y escalar más de 20 puestos en la escala de las mejores marcas del año 2020. A ese crecimiento ayudaron sus acciones sociales que llevaron a cabo desde el inicio de la pandemia. Con estas acciones pretendían dar visibilidad y poner fin a temas sociales como el racismo, impulsado por la lucha que se agravó tras el asesinato de George Floyd o apoyar a la comunidad LGBTI, llevando a cabo:

- *Unlike any other*: mediante esta campaña, desarrollada en conmemoración a la fiesta del Orgullo LGBTI, pretendían empoderar y dar visibilidad a artistas LGBTI mediante *playlists* inéditas con sus creaciones musicales, podcast y tarjetas únicas personalizadas para que los usuarios que lo quisieran, pudieran compartir estos nuevos descubrimientos en sus redes sociales con un toque especial (ver Imagen 16).



Imagen 16. *Unlike Any Other Lil Nas X*. Spotify. Fuente: Oneclub (2020)

- Creando listas de reproducción con canciones con temas *Pride*, seleccionados por los propios oyentes, generando así un mayor flujo de oyentes en esas canciones, dando visibilidad a artistas que no contaban con ella (ver Imagen 17). Algunos ejemplos de estas listas son *Pride Classics*, *Latin Pride* o *Disco Fever*.

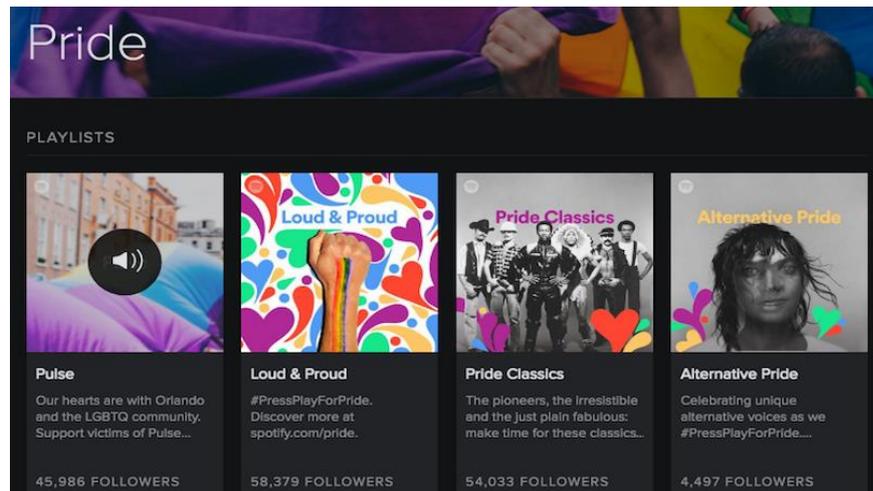


Imagen 17. *Playlist Pride*. Spotify. 2020. Fuente: Pcmag (2020)

- *Amplify*: generando un espacio dentro de la propia plataforma donde los usuarios podrían descubrir artistas, música y podcasts LGBTI (ver Imagen 18).

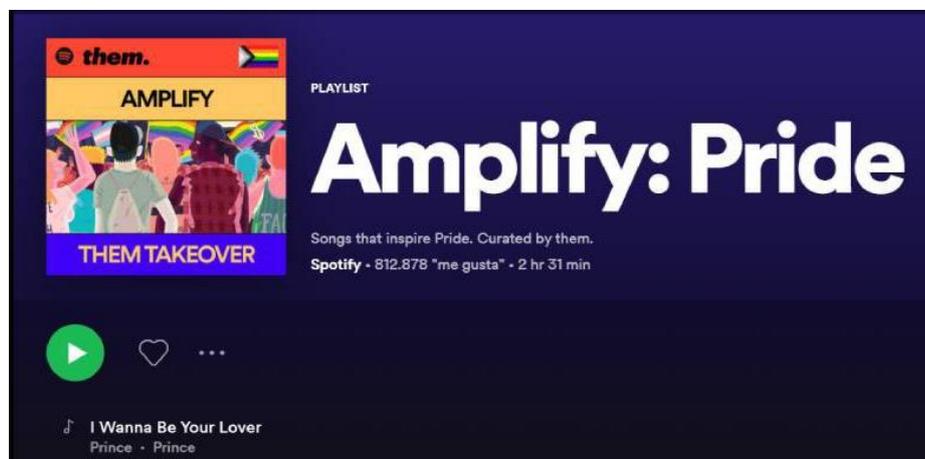


Imagen 18. *AmplifyPride*. Fuente: Totalmedios (2020)

- Cambiando los colores de su isotipo e iconos de aplicaciones durante todo el evento, conmemorando y dando visibilidad así al Orgullo LGBTI (ver Imagen 19).



Imagen 19. Spotify cambia su isotipo para celebrar el *Pride month*. Fuente: Paredro (2020)

- *Blacked-out*: creando canales, listas de reproducción y podcast, con un isotipo y una imagen en negro, para dar visibilidad al problema del racismo. Además, todas las *playlists* y podcast tenían una pista de silencio de 8 minutos y 46 segundos, como reconocimiento serio al tiempo que George Floyd estuvo asfixiado (ver Imagen 20).

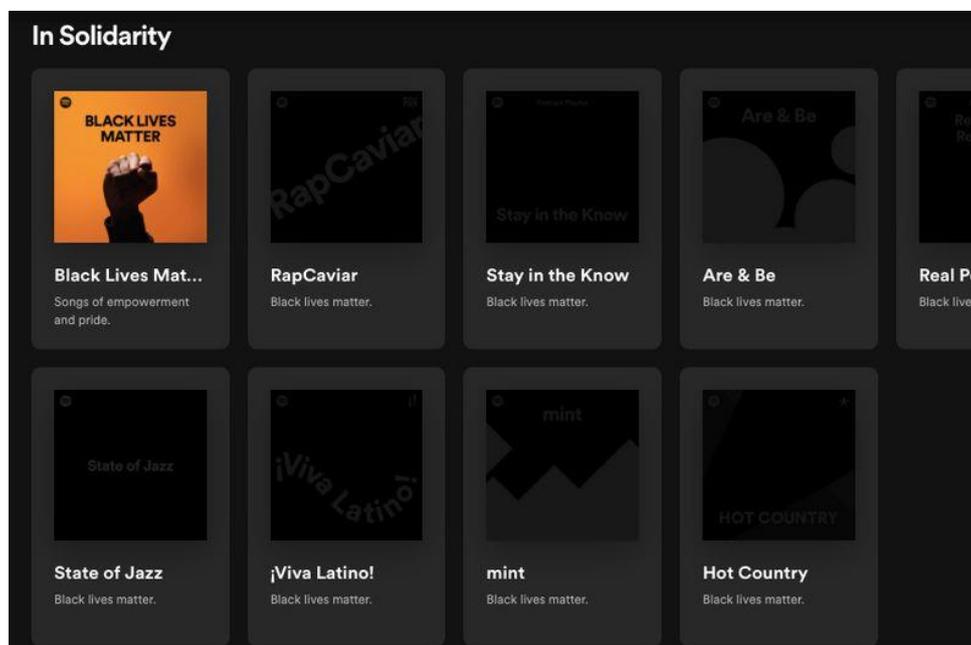


Imagen 20. Personalización *feed* Spotify para el *Blackout Tuesday*. Fuente: Adage (2020)

- *Black history*: creando espacios dentro de la plataforma donde los usuarios podían descubrir artistas y canciones realizadas por personas de color, así como descubrir la historia de la música de las “voces negras” (ver Imagen 21).



Imagen 21. Cartel campaña Spotify *Phenomenal Black Music*. Fuente: Newsroom.Spotify (2020)

- Invitaron a todos sus empleados a reflexionar e informarse sobre las conductas racistas, para de esa forma, tratar de acabar con el problema desde dentro de su propia organización, además de igualar el total de donaciones de sus empleados a asociaciones que lucharan contra el racismo, proyectando así su postura ante el tema y denunciando todo tipo de actos racistas, mostrando su apoyo a la comunidad de personas de color.

#### **3.3.4. Análisis de los resultados**

Una vez vistas las acciones que Spotify llevó a cabo a partir del inicio de la pandemia, posicionándose duramente ante temas sociales como la condena del racismo o el apoyo a la comunidad LGBT, se puede afirmar que tuvo consecuencias muy favorables para la marca, tanto el crecimiento del 52% mencionado antes, como otros aspectos no económicos, como la mejora de la imagen de marca en los consumidores, quienes, cada vez demandan más comportamientos socialmente responsable de las marcas que consumen, además de su inamovible posición frente al racismo, tratando de erradicarlo de su propia compañía, así como dando visibilidad a comunidades que lo necesitan y prestando ayudas a las personas más desfavorecidas, colaborando con innumerables organizaciones sin ánimo de lucro alrededor de todo el planeta.

Contando con la gran influencia que puede llegar a tener una marca como Spotify, con millones de usuarios, unos 345 según un estudio llevado a cabo en febrero de este año por la web Statista, la difusión de todos los mensajes y prácticas que promueven es increíble, mostrando la gran capacidad que tiene una compañía tan grande en este mercado, concienciando a la población, no sólo mediante publicidad, sino a través del diseño su

propia interfaz y contenidos.

Al igual que en el caso de la NBA, estas acciones sirvieron como ejemplo para que otras compañías dieran el paso y se posicionaran ante los temas sociales latentes en la actualidad, como, por ejemplo, Apple Music, Amazon Music (ver Imagen 22) o YouTube, marcas que siguieron pasos similares y ayudaron a dar más visibilidad e incrementar el apoyo a causas sociales por parte de la población.



Imagen 22. Tweet Amazon Music. 2020. Fuente: Twitter (2020)

## CONCLUSIONES

Por la evolución que ha sufrido y está sufriendo tanto el mercado como los propios consumidores, las marcas se están viendo obligadas a darle más importancia a apoyar temas sociales y preocupaciones que tienen sus clientes, posicionándose frente a estos temas.

La rápida y buena adaptación de estas compañías a los problemas derivados con la irrupción del coronavirus en la sociedad ha sido un aspecto muy importante para cada marca, sabiendo qué pasos dar para mostrar su empatía e intención de contribuir con las personas de a pie, para adaptarse a esta “nueva normalidad”. Para llevar a cabo esta adaptación, las compañías utilizan desde elementos de su identidad visual hasta valores y formas de trabajar, como los ejemplos de las grandes compañías automovilísticas o las marcas de comida rápida, quienes se tuvieron que adaptar más rápidamente a esta situación, para además de demostrar que dentro de sus intereses está muy presente la seguridad de todos los individuos, así como concienciar a la población ante mejores actuaciones individuales y salir mejor de la pandemia.

Esta demanda de acciones sociales por parte de los consumidores se ha visto incrementada tras el estallido de la pandemia dado que, en general, el público lo está afrontando situaciones difíciles, viendo cómo la normalidad que conocían se ha visto drásticamente cambiada a una nueva normalidad, muy limitada a causa del virus. Ante la visión de las consecuencias sociales de la pandemia, la población se ha visto ante un despertar de un fuerte sentimiento de empatía en ellos y precisamente es lo que demandan de las marcas, que ayuden a la población desinteresadamente, para poder confiar más en ellas.

Una vez llegado hasta este punto, se puede afirmar que, tras los resultados obtenidos en el estudio de cada caso, la hipótesis se confirma, puesto que, todas las acciones realizadas por las marcas estudiadas han conseguido obtener un beneficio más allá del económico, como es el de posicionarse con claridad frente a los temas sociales estudiados previamente, así como ayudar, dar más visibilidad y concienciar y animar a la población a tener presentes dichos temas sociales y poner de su parte.

Con esto, las compañías consiguieron mejorar su imagen de marca, es decir, la opinión que el público tiene en su mente de esa marca, aspecto muy importante en el mercado que existe hoy en día, donde a los consumidores no les basta con una buena relación calidad

precio por parte de una marca para ser fieles a ella, sino que, como se ha podido comprobar, demandan otros comportamientos de parte de las compañías, como por ejemplo, una mayor empatía, ser parte del proceso de toma de decisiones o simplemente ser escuchados.

Además, las acciones llevadas a cabo por marcas punteras en sus mercados, como es el caso de las que se han investigado, han hecho que otras compañías competidoras y perseguidoras lleven a cabo prácticas similares con las que, además de mostrar su solidaridad y empatía con los que más lo necesitan, tratar de mejorar la sociedad, así como su propia imagen de marca y demostrar a los diferentes públicos que acabar con las desigualdades es más importantes para ellas que competir por una mejor posición dentro del mercado.

A parte de conseguir una mayor fidelidad por parte de los consumidores y captar más clientes con estas acciones, las marcas estudiadas, si continúan con una comunicación y llevando acciones similares en un futuro, conseguirán mejorar más aún esa imagen de marca, así como crecer como marca y obtener mejores beneficios, si todas las medidas que han tomado y el posicionamiento mostrado perdura con el paso del tiempo.

El número de empresas que llevan a cabo acciones para mejorar su Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha aumentado notablemente en la última década, pero como se ha podido comprobar, a raíz de la crisis del coronavirus, este tipo de acciones ha aumentado tanto en compañías que ya contaban con manuales de RSE, como en otras que no lo tenían. Esto supone una mejora de los valores de estas grandes marcas y en la sociedad en general, puesto que cada vez más personas llevan a cabo prácticas socialmente responsables, sin contar con las compañías, viéndose reflejadas en la sociedad estas acciones que han practicado las grandes marcas, promoviendo unos valores que han calado en el público, construyendo poco a poco una sociedad mejor.

Un claro ejemplo del impacto que han tenido todas las acciones dentro de la gestión de marca con fines sociales promovidas por las empresas, se puede comprobar echando la vista atrás en el tiempo, ya que hace no tantos años era prácticamente impensable que las grandes compañías cambiaran su identidad visual corporativa para dar visibilidad a, por ejemplo, la comunidad LGBTI, llevando acciones tanto internas como externas dentro de su propio *branding* para tratar de acabar con el racismo o simplemente parar una competición o un partido de cualquier deporte por comentarios racistas u homófobos hacia algún deportista, como está pasando hoy en día.

Las marcas han demostrado que, a través de acciones de *branding* social, se pueden conseguir mayores y mejores beneficios que con simples comunicados o anuncios, puesto que con cada acción que llevan a cabo están comunicando de forma indirecta sus valores y los fines que persiguen. Mediante este tipo de actos innovadores, como puede ser, entre otros muchos ejemplos, el tiempo de silencio entre canciones en conmemoración a George Floyd analizado anteriormente, las firmas consiguen comunicar de forma más rotunda y eficaz los mensajes que quieren compartir y promover entre sus públicos, llegando a más gente y consiguiendo esa comunicación entre consumidores tan esencial hoy en día, mostrándose como ejemplos de buenas prácticas, consiguiendo mejores resultados tanto para las propias marcas, como para la sociedad, la cual parece que está avanzando hacia un futuro más justo para todos.

Por último, cabe destacar que, pese a haber estudiado tres marcas referentes en sus respectivos mercados, habría que continuar estudiando más casos y marcas diferentes, de todos los ámbitos y tamaños, para así poder fortalecer la hipótesis de la que ha partido este trabajo de investigación y comprobar que se cumple en la mayoría de los casos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Amazon Music. (1 de junio de 2020). In solidarity with the Black community—Our colleagues, artists, songwriters, musicians, producers, and music listeners, Amazon Music will observe Black Out Tuesday to listen, learn, and find more ways we can act in the ongoing fight against racism. <https://t.co/HA1Urd9n4c> [Tweet]. @amazonmusic. Recuperado de: <https://twitter.com/amazonmusic/status/1267595863049699328>
- Bigne-Alcañiz, E. Currás-Pérez, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? el papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2703153>
- Correos. (19 de junio de 2020). En Correos celebramos todos los colores con un sello que no es solo amarillo y que homenajea a @pasajebegona. Puedes conseguirlo aquí 📍 y en las principales oficinas. #NoSoloAmarillo #Orgullo2020 [Tweet]. @Correos. Recuperado de: <https://twitter.com/Correos/status/1273895796098789377>
- Correos. (2020). *Pack de 5 sellos Día internacional del Orgullo LGTBI*. Correos. Recuperado de: <https://tienda.correos.es/product/paq-5-sellos-dia-internacional-del-orgullo-lgtbi>
- CromosomaX. (2020). #NoSoloAmarillo Correos volcado con el Orgullo LGBT 2020. CromosomaX. Recuperado de: <https://www.cromosomax.com/47573-nosoloamarillo-correos-volcado-con-el-orgullo-lgbt-2020>
- Durán, M y Elena, M. (22 de marzo de 2011). *El branding, la sustentabilidad y el compromiso social del diseño. Cuando ser es más importante que parecer*. Recuperado de: <https://repositorio.lasalle.mx/handle/lasalle/858>
- Edelman, R. (2018). Irse Directamente. Speech, Mendoza College de Negocios en la University of Notre Dame.
- El Español. (31 de julio de 2020). *La NBA se arrodilla en su regreso en protesta contra el racismo*. El Español. Recuperado de: [https://www.lespanol.com/deportes/baloncesto/nba/20200731/nba-arrodilla-regreso-protesta-racismo/509449352\\_0.html](https://www.lespanol.com/deportes/baloncesto/nba/20200731/nba-arrodilla-regreso-protesta-racismo/509449352_0.html)
- El Sheny, K (26 de marzo de 2020). Audi distancia su logo para concienciar sobre la seguridad frente al coronavirus. Autocasión. Recuperado de: <https://www.autocasion.com/actualidad/noticias/audi-y-volkswagen-distancian-sus-logos-para-concienciar-sobre-la-seguridad-frente-al-coronavirus>
- Extremadura7días. (18 de junio de 2020). *Correos celebra el Día del Orgullo con su primer sello LGTBI*. Extremadura7días.com. Recuperado de: <http://www.extremadura7días.com/noticia/correos-celebra-el-día-del-orgullo-con-su-primer-sello-lgtbi>
- García Espinola, M. (25 de junio de 2020) Spotify cambia su logo para celebrar el *Pride month*. Paredro. Recuperado de: <https://www.paredro.com/pridemonth-logo-de-las-marcas-con-bandera-lgbt/>

- Gutiérrez, J. I. (24 de marzo de 2020). Volkswagen distancia su logo para concienciar. La Tercera. Recuperado de: <https://www.latercera.com/mtonline/noticia/volkswagen-en-medio-de-la-pandemia-necesitamos-mantener-la-s-distancias/DLORCSJOWRAGHCZRWUYZDVJOZY/>
- Harca Sostenible. (5 de febrero de 2019) *Cómo las marcas pueden tener éxito confines sociales*. Marketing sostenible. Recuperado de: <http://www.harcasostenible.com/2019/02/05/c%C3%B3mo-las-marcas-pueden-tener-%C3%A9xito-con-fines-sociales/>
- Iqbal, M. (2 de abril de 2021 A). Tabla audiencias Spotify. Business of Apps. Recuperado de: <https://www.businessofapps.com/data/spotify-statistics/>
- Iqbal, M. (2 de abril de 2021 B). Comparativa usuarios Premium Spotify. Business of Apps. Recuperado de: <https://www.businessofapps.com/data/spotify-statistics/>
- Infoautos. (21 de abril de 2020). *Inédito: Mercedes Benz muestra su nuevo logo en el contexto del COVID-19*. Infonegocios. Recuperado de: <https://infonegocios.info/infoautos/inedito-mercedes-benz-muestra-su-nuevo-logo-en-el-contexto-del-covid-19>
- Kotler, Philip (2000). Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control. Madrid: Prentice Hall.
- La Vanguardia. (4 de marzo de 2019). Kareem Abdul-Jabbar vende sus trofeos por 3 millones de dólares para ayudar a niños. La Vanguardia. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/deportes/baloncesto/nba/20190304/46820205301/kareem-abdul-jabbar-subasta-beneficencia-nba-anillo-campeon.html>
- Lecumberri, G. Gaspar, M. González, D. (25 de marzo de 2020) *Consumidores y marcas en tiempos del Covid-19*. Ideas LLYC. Recuperado de: <https://ideas.llorenteycuena.com/2020/03/consumidores-y-marcas-en-tiempos-del-covid-19/>
- Lombao, L. (7 de agosto de 2018). *Marca social: La importancia de crear marcas que tengan un impacto positivo en la sociedad*. Brandifiers. Recuperado de: <https://summa.es/blog/la-importancia-de-crear-marcas-que-tengan-un-impacto-positivo-en-la-sociedad/>
- Marca (31 de mayo de 2020). *Caso George Floyd: Sancho pide «Justicia para George Floyd» y Achraf hace una “X”*. MARCA Claro México. Recuperado de: <https://www.marca.com/claro-mx/futbol-internacional/bundesliga/2020/05/31/5ed3ef5046163f2ab88b45f0.html>
- Martínez, J. (6 de abril de 2020). Desigual separa su logo. FashionUnited. Recuperado de: <https://fashionunited.es/noticias/empresas/de-zara-a-desigual-y-el-corte-ingles-las-empresas-separan-sus-logos-por-el-coronavirus/2020040632476>
- NBA. (27 de junio de 2020). *The Truth Is #BlackLivesMatter*. YouTube. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=1hJlUvVOKk>
- NBA. (31 de agosto de 2020). *NBA Playoffs 2020: Giannis Antetokounmpo, su atrevimiento con el triple y la poderosa defensa de Miami Heat*. NBA.com España. Recuperado de:

<https://es.nba.com/news/nba-playoffs-2020-giannis-antetokounmpo-triple-miami-heat-defensa/s0hi4gr3jrssljz7zd7amgpk4>

Oneclub. (2020). *The One Club/ Young Guns—Design Awards for 30 and Under Creative Talent*. Oneclub. Recuperado de: <https://www.oneclub.org/awards/youngguns/-award/37974/spotify-pride-unlike-any-other>

Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Síntesis: Madrid

Prieto, C. (11 de junio de 2019). Cambio logo de Correos 2019. *El Confidencial*. Recuperado de: [https://www.elconfidencial.com/cultura/2019-06-11/nuevo-logo-correos-psoe\\_2064866/](https://www.elconfidencial.com/cultura/2019-06-11/nuevo-logo-correos-psoe_2064866/)

Pull&Bear (s. f.). Perfil cuenta Pull&Bear en Spotify. Recuperado de: [https://open.spotify.com/user/pull\\_and\\_bear](https://open.spotify.com/user/pull_and_bear)

Ries, A., y Trout, J. (1995). *Posicionamiento*. Madrid: McGraw-Hill.

Roberts, K. (2005). *Lovemarks: el futuro más allá de las marcas*. Barcelona: Urano.

Serrano, I. V. (30 de septiembre de 2019). Sello solidario *Agenda 2030*. Acción Social por la Música. Recuperado de: <https://accionsocialporlamusica.es/general/correos-y-la-agenda-2030-presentan-un-sello-solidario-a-beneficio-de-la-red-musica-social/>

Slefo, G. (2 de junio de 2020) Personalización *feed* Spotify para el *Blackout Tuesday*. Ad Age. Recuperado de: <https://adage.com/creativity/work/spotify-blackout-tuesday/2260401?>

Spotify. (19 de febrero de 2020) Cartel campaña Spotify *Phenomenal Black Music*. Spotify. Recuperado de: <https://newsroom.spotify.com/2020-02-19/spotify-amplifies-year-round-celebration-of-black-history-with-phenomenal-black-music-campaign/>

Totalmedios. (10 de junio de 2020). “*Como Nadie Más*”, la campaña global de Orgullo de Spotify. Totalmedios. Recuperado de: <https://www.totalmedios.com/nota/42157/como-nadie-mas-la-campana-global-de-orgullo-de-spotify>

Velilla, J. (2010). *Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona: Editorial UOC.