



## IDENTIDAD CORPORATIVA Y CONFLICTOS ARMADOS

### Análisis de la conducta de las corporaciones en la invasión de Ucrania

CORPORATE IDENTITY AND ARMED CONFLICTS  
Analysis of brand conduct in the invasion of Ukraine

DANIEL MUÑOZ-SASTRE  
Universidad de Valladolid, España

---

#### KEYWORDS

*Corporate Identity  
Brand management  
Brand engagement  
Brand Communication  
Corporate activism  
Armed conflicts  
Ukraine*

---

#### ABSTRACT

*The way corporations behave on a daily basis is a key element when it comes to relating not only with their stakeholders, but also with the rest of the members of the society to which they belong. This fact is more noticeable in situations of great magnitude, as in the case of the COVID-19 pandemic or the invasion of Ukraine. This article analyzes the identity of some of the world's leading corporations and their actions in the face of this armed conflict.*

---

#### PALABRAS CLAVE

*Identidad corporativa  
Gestión de marca  
Compromiso de marca  
Activismo corporativo  
Comunicación  
Conflictos armados  
Ucrania*

---

#### RESUMEN

*El comportamiento que las corporaciones mantienen en su día a día es un elemento clave a la hora de relacionarse no solo con sus públicos, sino también con el resto de los miembros de la sociedad a la que pertenecen. Este hecho es más notable en situaciones de gran envergadura, como ocurre con la pandemia por la COVID-19 o la invasión de Ucrania. El presente artículo hace un análisis de la identidad de algunas de las principales corporaciones mundiales y su actuación ante este conflicto armado.*

---

Recibido: 17/ 10 / 2022

Aceptado: 24/ 12 / 2022

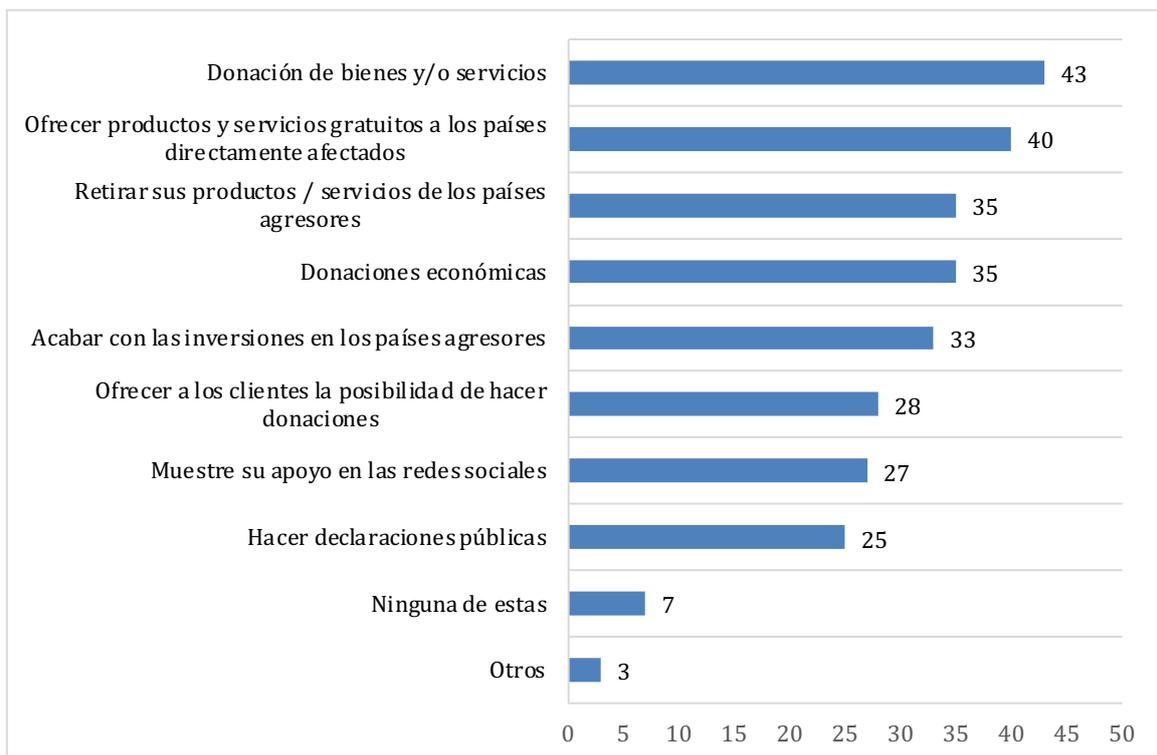
## 1. Introducción

En pleno siglo XXI no hay duda de que las corporaciones son miembros activos de las sociedades en las que participan cuya actividad va más allá de aquella para la que en un principio fueron creadas. Los distintos grupos de interés esperan que las organizaciones se impliquen en las cuestiones que afectan al resto de ciudadanos con los que conviven. Ese grado de implicación va a ser decisivo para conseguir una conexión real entre la corporación y sus públicos y se va a convertir también en una ocasión única para demostrar con hechos lo que las propias organizaciones dicen ser cuando expresan su visión, misión, valores, etc.

La invasión de Ucrania por parte de Rusia iniciada el 24 de febrero de 2022 ha sido respondida por la mayoría de las principales corporaciones occidentales de forma casi inmediata. A las declaraciones posicionándose, con mayor o menor firmeza, contra Rusia se sumó la suspensión de la actividad de muchas de estas compañías en el territorio de la Federación Rusa, el envío de ayuda en forma de donaciones económicas a las organizaciones humanitarias que trabajan en la zona o que atienden a refugiados o en especie, con productos de primera necesidad u ofreciendo servicios tecnológicos para facilitar la comunicación entre los afectados y la seguridad de dichas comunicaciones.

Son muchas las voces que desde el inicio de la intervención militar rusa en Ucrania han reclamado a las corporaciones que tomen partido. Según el *Research on the Ukrainian conflict*, elaborado por la consultora GWI en las primeras semanas de la invasión, los consumidores no se conforman en esta ocasión con la publicación de mensajes por parte de las organizaciones a través de las redes sociales y de los medios de comunicación, lo que los consumidores quieren es que las corporaciones se impliquen con hechos, no solo con palabras, y hagan lo moralmente correcto “Hay un gran deseo de que los gobiernos y las marcas respondan, pero los consumidores prefieren acciones humanitarias a movimientos más agresivos como la retirada de inversiones o la aplicación de sanciones” (GWI, 2022, p. 4).

**Figura 1.** Respuestas que los consumidores consideran deberían dar las corporaciones (en %)



Fuente: GWI, 2022.

Dicho estudio permite conocer algunos detalles cuanto menos interesantes como por ejemplo que la solicitud de una implicación más activa por parte de las corporaciones aumenta a medida que disminuye la edad de los consumidores y que los más insistentes con esas demandas no son los que residen en países más próximos a la zona del conflicto. Los participantes no hacen distinción entre corporaciones de un sector u otro o entre organizaciones con mayor o menor valor, sino que reclaman a todas un posicionamiento activo frente a la invasión de Ucrania por parte de Rusia. Además, la mitad de ellos se muestran dispuestos a ayudar o adquirir productos y servicios a través de los cuales se hicieran donaciones para la causa (GWI, 2022, pp. 19 y 22).

El posicionamiento de las corporaciones ante una situación de estas características tiene una repercusión de gran calado puesto que supone una identificación de la entidad tanto para sus grupos de interés en particular

como para el resto de la sociedad en general que no pasa desapercibida (Mañas-Viniegra *et al.*, 2019; Chavarría-Ortíz *et al.*, 2020). La manera en la que las diferentes corporaciones han respondido a la invasión rusa ha servido para comprobar el grado de compromiso de las diferentes entidades con una determinada causa que preocupa a toda la sociedad y que se ha convertido en un importante reto a la hora de gestionar la identidad corporativa de cada una de ellas en un tema tan delicado.

Las decisiones que las organizaciones están tomando en esta crisis están teniendo una importante repercusión en la percepción que los públicos tienen de ellas. Un caso destacado es del fabricante francés de coches Renault que el 21 de marzo de 2022 anunciaba la reanudación de la producción en sus plantas ubicadas en Rusia y dos días después daba marcha atrás en esa decisión. A pesar de la rápida rectificación, la manera en la que la compañía del rombo era percibida por el público se vio notablemente afectada. Según los datos del *BrandIndex* de YouGov relativos al periodo comprendido entre el 20 y el 27 de marzo de 2022 “Las puntuaciones de impresión, que miden el sentimiento positivo y negativo, disminuyeron de 12,2 a 6,1 (-6,1) en el mismo periodo. (...) Las puntuaciones de recomendación también cayeron de 5,7 a -0,8: un deterioro de 6,5 puntos” (Shakespeare, 2022).

El comportamiento que tengan las organizaciones frente al conflicto es fundamental para que hagan efectivo el compromiso que han establecido con sus públicos y que ha sido definido en su identidad corporativa, expresado en su comunicación corporativa y que debe ser llevado a la práctica a través de su conducta corporativa. Mantener la coherencia entre lo que se dice que se es y lo que se hace se convierte, por lo tanto, en uno de los principales retos a los que tienen que hacer frente las corporaciones en esta encrucijada.

El presente artículo recoge los resultados de una investigación en torno a la actuación que han tenido las corporaciones con las cincuenta marcas con más valor según el *Global Top 100 Brand Corporations 2021* (European Brand Institute, 2021). El estudio se ha realizado durante los primeros cien días del conflicto en Ucrania, entre el 24 de febrero y el 15 de abril de 2022. Para ello se han revisado las actuaciones vinculadas al conflicto provocado por la invasión del territorio ucraniano por parte de Rusia llevadas a cabo por ese medio centenar de compañías durante ese periodo. Dichas actuaciones han sido analizadas y clasificadas en función de la naturaleza de cada una de ellas. Una vez realizado ese primer estudio, las acciones de cada corporación han sido observadas en relación con la identidad corporativa de cada una de las entidades que las han ejecutado con el fin de conocer si existe un vínculo entre la identidad de la corporación y su manera de responder ante la guerra en Ucrania.

Esta investigación se plantea, por lo tanto:

- Conocer el grado de implicación de las organizaciones para tomar partido en una cuestión de gran trascendencia como es un conflicto bélico.
- Analizar la coherencia de algunas de las principales corporaciones globales entre lo que dicen ser y la manera en la que se comportan.
- Demostrar la influencia de las reivindicaciones de los distintos públicos en la toma de decisiones por parte de las corporaciones.

El trabajo se estructura en tres fases. En la primera se ha formulado un corpus teórico en torno a la conducta corporativa y el papel de los públicos en la configuración de esa conducta. De manera paralela, se han recopilado todas y cada una de las actuaciones realizadas por las corporaciones estudiadas durante el periodo indicado en torno a su implicación con el conflicto en Ucrania. En la segunda fase se han comparado y analizado esas actuaciones con cada una de las identidades corporativas manifestadas por las diferentes organizaciones incluidas en el estudio. De este manera se pretende comprobar la lo que podría denominarse “coherencia corporativa”. Y, por último, en la tercera fase se han elaborado una serie de conclusiones con las que se pretende no solo ampliar el conocimiento en torno al hecho estudiado, sino también abrir nuevas vías de trabajo acerca de la repercusión indiscutible que la conducta corporativa tiene en la relación de las organizaciones con sus diferentes públicos.

## 2. El activismo corporativo

### 2.1. Las corporaciones

El origen de las corporaciones no ha sido determinado con exactitud. Hasta la fecha no hay un acuerdo entre historiadores que permita determinar en qué momento de la historia y en qué lugar del planeta aparecieron las primeras organizaciones que pudieran compararse con las corporaciones tal y como las conocemos en nuestros días. Algunos expertos determinan que es en plena Edad de Hierro, en el Imperio Maurya (322-185 a. C), cuando se producen las primeras prácticas de acciones colectivas realizadas con un determinado reconocimiento político. Se trataba de los *sreni*, unas organizaciones accionariales cuyas participaciones podían ser vendidas y que desarrollaban su actividad “bajo un sistema de prorrata en el que los accionistas eran responsables por las deudas del *sreni* en proporción a su inversión” (Sukhdev, 2015). Para otros investigadores, las corporaciones tienen su origen en el Imperio Romano, de manera especial durante la época del emperador Justiniano (s. VI d. C) cuando se llevó a cabo una intensa regulación de la actividad desarrollada por las agrupaciones de individuos con un fin común (Blanch Nougés, 2007, p. 18). La diferencia entre unas y otras se encuentra en la finalidad que tenían: “Si bien Roma tenía entidades organizativas que se utilizaban en gran medida para proyectos públicos

impulsados por el estado, Maurya India tenía numerosas entidades comerciales privadas” (AcademiaLab, 2022).

Durante la Edad Media, el desarrollo del comercio en el Mediterráneo propició el desarrollo de organizaciones que podrían asemejarse a las actuales corporaciones con el fin de llevar a cabo esas expediciones comerciales e incluso promover la creación de entidades financieras (Stern, 2017). Después llegaron las compañías creadas tanto en Inglaterra como en los Países Bajos para la explotación de los recursos de sus colonias. Precisamente es el parlamento británico el primero en poner las bases del derecho societario actual con la aprobación en 1844 del *Acta de Sociedades por Acciones* y una década después, en 1855, la *Ley de Responsabilidad Limitada*. De manera casi inmediata los países del entorno empezaron a legislar en torno a las corporaciones, este es el caso de Francia que en 1863 crea la *Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada* y en 1867 la *Ley de Sociedades Anónimas*, o España (1869), Bélgica (1873), Alemania (1879), Hungría (1875) e Italia (1882) que también fueron incorporando normativas sobre la actividad de las sociedades corporativas en su legislación (Martínez Rodríguez, 2016, p. 89). El desarrollo normativo se hizo en todo momento procurando dos cuestiones, por un lado, el fomento de la creación de corporaciones al considerarlas como elementos dinamizadores de la economía de los países y, por otro, con el fin de controlar sus dimensiones y evitar que pudieran llegar a aglutinar más poder que los propios Estados.

La I Revolución Industrial fue el elemento que desencadenó el desarrollo de las sociedades por acciones hasta llegar a las corporaciones actuales. La necesidad de contar con un mayor capital social para hacer frente a la transformación que requería la industrialización hizo que muchas corporaciones ya existentes se reforzaran y fomentó la creación de otras nuevas. Por otra parte, en la segunda mitad del siglo XIX se dan una serie de acontecimientos en los Estados Unidos que sirven para consolidar el desarrollo e implantación de las corporaciones en la sociedad. Entre esos hechos destaca la sentencia de la Corte Suprema de EE. UU. en el caso que enfrentaba a Santa Clara County contra la compañía Southern Pacific Railroad considerando como persona natural a una compañía privada y el incremento de fusiones llevado a cabo por empresas importantes que se tradujo en un reforzamiento del poder de estas y en una disminución de la competencia (Venanzi, 2002, p. 57).

Así es como se entra en el siglo XX en el que se produce el desarrollo imparable de las corporaciones para hacer frente no solo a las demandas de una sociedad en constante crecimiento, sino también para superar acontecimientos de gran envergadura como las dos guerras mundiales o las diferentes crisis económicas que a lo largo de esa centuria se sucedieron. Un periodo estudiado por expertos como el historiador Alfred Dupont Chandler, considerado por algunos como el padre de la historia empresarial y que presentaba a las corporaciones como “una ‘mano visible’ inevitable para el desarrollo del capitalismo moderno” (Desentis, 2020). Las corporaciones en la actualidad son agentes activos insertos en la sociedad, capaces de interactuar con el resto de los integrantes, independientemente de si estos son personas físicas o jurídicas, y responsables, por lo tanto, de trabajar por la buena marcha de esa sociedad más allá de lo que es el desarrollo de la tarea para la que han sido creadas.

## **2.2. De la Identidad Corporativa a la Reputación Corporativa**

Uno de los principales males que adolece el estudio de la gestión de intangibles en las organizaciones es el de la confusión existente entre diferentes términos como “identidad corporativa”, “imagen corporativa” e “identidad visual corporativa” o entre “imagen corporativa” y “reputación corporativa”. El uso indebido de estos términos como si fueran sinónimos ha provocado una falta de entendimiento que genera problemas incluso para abordar la cuestión desde el punto de vista profesional. Por esta razón, una de las cuestiones obligadas cuando se plantean análisis en torno a la gestión del *corporate* es definir cada uno de esos términos para que el lector pueda comprender mejor el hecho estudiado.

Si nos detenemos en el concepto “identidad corporativa” cabe destacar las definiciones realizadas por autores como Kotler y Keller que dicen que se trata de “La manera en que una empresa trata de identificarse o posicionarse a sí misma o a su producto” (2006). Por su parte, Santesmases Mestre se refiere a la “identidad corporativa” como “La dimensión que debe distinguir a la marca a lo largo del tiempo, desarrollar sus promesas a los clientes y definir las asociaciones que aspira a obtener” (2004). Capriotti la define como “conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se identifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)” (2009).

En definitiva, cuando se habla de “identidad corporativa” a lo que se está haciendo referencia es a la esencia o personalidad de la corporación que la condiciona a la hora de comportarse y por la que es reconocida por los distintos públicos. Esos rasgos distintivos, después, se pueden manifestar de diferentes maneras a través de una gestión, una conducta, un catálogo de productos y/o servicios, el nivel de tecnología empleada por la organización, etc. Entre esas maneras de expresar la “identidad corporativa” también se encuentra la “identidad visual corporativa” que supone la traducción simbólica de la identidad corporativa de una entidad (Villafañe, 1999, p. 67) a través del uso de figuras, tipografías y colores. Este último concepto es a menudo confundido con el de “imagen corporativa”, lo que supone un error ya que mientras que los dos primeros son diseñados y creados por la propia organización, el tercero, el de “imagen corporativa”, tiene un carácter externo y subjetivo.

La “identidad corporativa” no debe confundirse con la “imagen corporativa”. Si bien es cierto que se trata

de dos conceptos relacionados entre sí y que forman parte de lo que se conoce como “sistema corporativo”, la “imagen corporativa” es algo externo que configura el público a través de las percepciones que tiene acerca de la entidad. Este concepto, el de “imagen corporativa” es definido por Villafañe como “la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación con ellos” (Villafañe, 1999, p. 30). Por su parte, Capriotti señala que “la Imagen Corporativa de una organización sería una estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización” (2009, p. 107). En esa misma línea se pronuncian otros autores como Costa (2001) o Fuentes (2007) para quienes el componente de representación mental que los públicos tienen de la organización es fundamental.

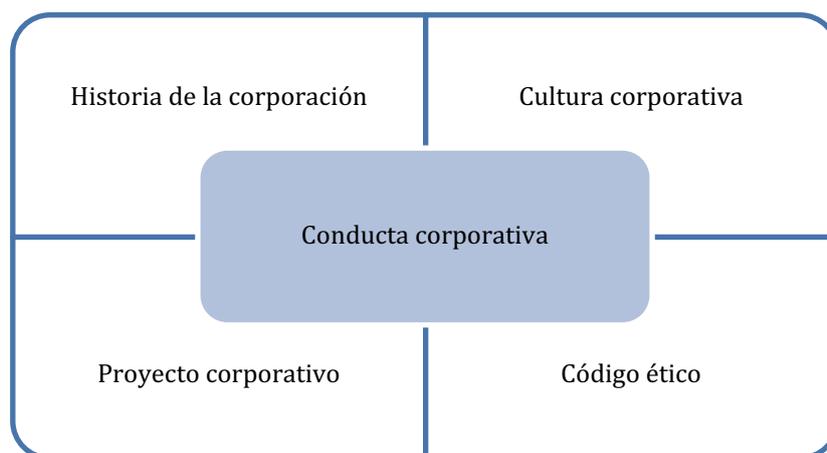
La siguiente diferenciación que conviene realizar antes de abordar el objeto de estudio de esta investigación es la que se refiere a los términos “imagen corporativa” y “reputación corporativa”. A pesar de que autores como Morley (2002) plantean ambos conceptos como si de sinónimos se tratase, otros investigadores como Fernández Aguado (2000) o Villafañe (Villafañe, 2008) insisten subrayar el carácter puntual de la “imagen corporativa” frente a la perdurabilidad y consolidación que conlleva la “reputación corporativa”. A ese sostenimiento en el tiempo también se refiere Carrió Sala cuando apunta como una de las características de la “reputación corporativa” el hecho de que se trata de “un activo a largo plazo (...) no se construye de hoy para mañana, sino que es el resultado de una actuación adecuada y consistente en el tiempo” (Carrió Sala, 2013).

Tanto la “imagen corporativa” como la “reputación corporativa” son cuestiones de vital importancia para las entidades, sean estas del tipo que sean. De ellas va a depender que las organizaciones consigan crear y consolidar una relación de confianza con sus diferentes públicos de interés. Por este motivo, trabajar el conjunto de activos intangibles de las organizaciones de manera estratégica es esencial para tratar obtener una con una imagen y una reputación corporativa positiva. Para llevar a cabo esa gestión no solo hay que centrarse en las acciones de naturaleza puramente comunicativa, sino que hay que tener en cuenta que toda organización comunica con todas y cada una de sus acciones y decisiones, por lo tanto aquí es también muy importante cuidar otros aspectos que están más vinculados al “comportamiento corporativo” o “conducta corporativa”.

### 2.3. La Conducta Corporativa

La capacidad comunicativa de todos y cada uno de los actos que lleva a cabo una organización es puesta de manifiesto por Chaves al asegurar que “la totalidad de los recursos de la gestión regular de la entidad adquieren interés, una dimensión ‘publicitaria’; y la propia actividad y sus instrumentos adoptan una ‘segunda función’ de ser mensajes promotores de sí mismos” (1988. p. 14). Fue en la década de los años 90 del siglo XX cuando comenzaron a plantearse los pilares de la “conducta corporativa” a través de los ‘códigos de conducta empresarial’ adoptados en los países con los mercados de capitales más desarrollados: Inglaterra, EE.UU. y Canadá” (Zapustibiznes, 2022). La “conducta corporativa”, por lo tanto, se presenta como una de las herramientas principales que una organización tiene para transmitir su identidad, en definitiva, para decir quién es y cómo es. La conformación de la “conducta corporativa” está determinada por: la identidad diacrónica, la cultura corporativa, el proyecto corporativo y el código ético de la organización.

Figura 2. Elementos que conforman la “conducta corporativa”



Fuente: Elaboración propia.

La “conducta corporativa” de una organización va a diferir en función del público al que vaya dirigida. Por eso Capriotti (Capriotti, 1999, pp. 73-83) considera que la conducta de las organizaciones puede clasificarse en tres grandes bloques:

- Conducta interna: es el comportamiento que la organización mantiene con sus públicos internos en el día a día de la organización. Es de vital importancia puesto que son los miembros de la entidad los que después,

con su manera de actuar, van a comunicarse con los públicos externos.

- Conducta externa comercial: se trata de los comportamientos que la entidad realiza con aquellos sujetos con los que mantiene una relación que implica la venta de un producto o la prestación de un servicio.
- Conducta institucional: formado por todas aquellas actuaciones que van más allá de la relación con sus empleados, clientes o administrados. Estos comportamientos están vinculados al hecho de ser un sujeto activo que pertenece a una sociedad.

Otra cuestión que conviene subrayar es que la “conducta corporativa” no es algo que se perciba única y exclusivamente de manera directa a través de la experiencia. En algunas ocasiones, principalmente cuando se trata de conducta institucional, esa información llega a través de terceros, ya sean personas físicas, medios de comunicación, redes sociales, etc. Se trata de comportamientos que van más allá del trato al cliente o al empleado y que están íntimamente ligados al código ético de la entidad.

Precisamente, a ese tercer tipo de “conducta corporativa” al que se refiere Capriotti es en el que pueden enmarcarse las respuestas que las diferentes corporaciones han dado ante los acontecimientos derivados de la invasión rusa de Ucrania. Dichas actuaciones, por lo general, van más allá del comportamiento de la organización con sus públicos en el marco de las relaciones mercantiles propias de la actividad de la entidad por lo que en muchas ocasiones para que sean conocidas por la sociedad no solamente tienen que ponerse en práctica, sino que deben ser dadas a conocer mediante mensajes elaborados con una intencionalidad puramente comunicativa y difundidos a través de diferentes canales como los ya señalados anteriormente.

## 2.4. El Activismo Corporativo

El “activismo corporativo” ha sido definido por diferentes autores como la toma de una postura determinada por parte de una organización ante una circunstancia o acontecimiento concreto en torno al cual existe una especial preocupación en la sociedad y que no siempre tiene una vinculación directa con la acción habitual de la organización. Para ello, la entidad puede llevar a cabo intervenciones en sus actividades y realizar comunicados que en unas ocasiones parten de la propia corporación y en otras son realizados por sus líderes mediante mensajes en los perfiles personales que tienen en las diferentes redes sociales (Chatterji y Toffel, 2016; Cian et al., 2018; Sarkar y Kotler, 2020).

El activismo de esos máximos responsables de organizaciones, denominado “CEO-activismo” (en inglés *CEO Activism*), es considerado como una práctica positiva por parte de un 67% de los responsables de comunicación y marketing participantes en el estudio *CEO Activism: Inside Comms and Marketing* y que según Andy Polansky, CEO Weber Shandwick, “se está convirtiendo en la nueva norma, ganando ventaja competitiva en términos de reputación” (Weber Shandwick y KRC Research, 2018).

Cuando en marzo de 2018 el diseñador John Galiano anunció que abandonaba el uso de pieles en sus creaciones fue claro al asegurar que “Hoy en día no queremos un producto. Queremos ética, una firma que defienda los valores que admiramos” (Besson, 2018). Decisiones de este tipo vienen siendo cada vez más habituales desde hace ya unos años, las corporaciones no permanecen impasibles ante situaciones y acontecimientos que resultan preocupantes para la sociedad en la que desarrollan su actividad. La importancia de estas prácticas se puso de manifiesto en el Foro Monetario Internacional que incluyó el análisis de esta cuestión en una de sus reuniones en 2018 (World Economic Forum, 2018). Sin embargo, “El llamado ‘activismo corporativo’ puede ser una buena estrategia de comunicación para una marca, porque le permite ser conocida, y reconocida, por los usuarios, pero si no se planifica adecuadamente dicha estrategia, puede provocar efectos negativos” (Sánchez Herrera *et al.*, 2020).

Algunos expertos consideran al “activismo corporativo” como “una respuesta a la expectativa que los consumidores/as tienen sobre sus marcas favoritas: que sean, sientan y vivan como ellos. Que estén de su lado” (Silva Romero, 2022). De lo que no cabe la menor duda es que el público cada vez es más exigente y entiende que las corporaciones no son meras productoras o prestadoras de servicios, sino que estas son miembros activos de la sociedad y por esa razón les reclama conductas más comprometidas:

Cada vez hay más consumidores que se convierten en activistas, aquellos que no solo compran productos o servicios de empresas responsables y comprometidas con el desarrollo sostenible (...) marcas o compañías que actúen éticamente, respeten los derechos humanos, cuiden a sus empleados y a su cadena de valor y disminuyan su huella medioambiental. (Palencia, 2019)

Esta presión que ejerce la sociedad sobre las organizaciones tiene cada vez más relevancia. Así lo pone de manifiesto García Lamigueiro al señalar que:

Si para las instituciones esta situación es importante, aún lo es más para las empresas, ya que las decisiones de consumo tienen casi tanto peso como el voto. Con la compra de un producto o el boicot hacia otro, se puede favorecer a un colectivo, reducir la contaminación, apoyar a una ONG o, incluso, castigar a un país determinado. (García Lamigueiro, 2021)

Otra de las características del “activismo corporativo” que le diferencia de la “responsabilidad social corporativa” es el hecho de que mientras que en el segundo caso se abordan cuestiones sobre las que hay un cierto consenso social, cuando se practica el “activismo corporativo” se abordan asuntos en torno a los cuales hay una fuerte polarización dentro de la sociedad lo que convierte a esta práctica en una actividad que conlleva ciertos riesgos para la organización puesto que está en juego su imagen corporativa, su reputación y la confianza que los diferentes grupos de interés. Para tratar de evitar que eso ocurra, el “activismo corporativo” debe ir en consonancia con el propósito de la propia corporación:

Los estrategias de relaciones públicas están más enfocados que nunca en comunicar desde el propósito y son conscientes de que una campaña eficaz de activismo corporativo debe ser más que una declaración de apoyo o una imagen en su página de Facebook. Una campaña sobre el propósito debe ser auténtica, de largo plazo y orientada a resultados. (...) No hay una receta fácil para las compañías y algunas veces el producto final carece de sustancia. (USC Annenberg Center for Public Relations, 2022)

### 3. El “Activismo Corporativo” ante la invasión de Ucrania

#### 3.1. Contexto

El comienzo el 24 de febrero de 2022 de lo que Rusia denominó “operación militar especial” sobre el territorio ucraniano supuso el principio de un nuevo contexto no solo geopolítico y humanitario, sino también para la gestión de las corporaciones. De esta manera ha surgido un “activismo corporativo” en torno a esta causa que se está desarrollando de una forma más intensa entre las corporaciones occidentales, especialmente de Estados Unidos y de los países del viejo continente, y de algunos asiáticos como Japón o Corea del Sur. Las sanciones impuestas a Rusia por parte de EE.UU. y la Unión Europea sumadas a las reivindicaciones de la ciudadanía han hecho que muchas entidades hayan tenido que dar un paso al frente posicionándose, con mayor o menor decisión, contra dicha invasión. Desde entonces se ha asistido a una cadena de declaraciones por parte de estas compañías explicando sus actuaciones.

Según una encuesta elaborada por la consultora Gartner entre cerca de 300 consumidores estadounidenses durante los primeros días de la guerra, siete de cada diez participantes calificaban con entre cuatro y cinco puntos, siendo cinco la máxima puntuación, su nivel de preocupación por el desarrollo del conflicto en Ucrania y cuatro de cada diez puntuaban con valores entre el cuatro y el cinco su preocupación por el impacto que esta guerra podría tener para ellos personalmente. Ese nivel de preocupación de los consumidores hace que un 60% de los encuestados se mostrara partidario de que las corporaciones se replanteasen continuar su actividad en Rusia o mantener relaciones con compañías del país euroasiático (Gartner, 2022). Para Kate Muhl, vicepresidenta analista de la práctica de marketing de Gartner:

Esta es una señal de que los CMO que se enfocan en el mercado estadounidense deben considerar las expectativas de los consumidores para la respuesta corporativa. Hacerlo proporcionará una hoja de ruta para proteger la reputación de sus empresas. También sacará a la luz oportunidades para demostrar valores fundamentales y generar confianza en la marca en un momento de mayor conciencia y sensibilidad. (Rees, 2022)

La imagen y la reputación corporativa, por lo tanto, se han convertido en uno de los frentes activos de este conflicto, de ahí que los pasos que dan las diferentes organizaciones se den basándose en dos preguntas en torno a una misma cuestión:

1. ¿Qué coste tiene para la organización hacerlo?
2. ¿Qué coste tendría para la organización no hacerlo?

La consultora de comunicación Llorente y Cuenta elaboró un informe durante los primeros veinte días de la invasión rusa en el que bajo el título de *Activismo corporativo ante la guerra en Ucrania* (Pino et al., 2022) se plantean las actuaciones llevadas a cabo por las cien mejores marcas según Interbrand. En ese estudio se demuestra la rapidez con la que la mayoría de las principales marcas reaccionaron ante los acontecimientos y tomaron partida en el conflicto, en concreto nueve de cada diez marcas así lo hicieron en ese periodo, al tiempo que se explican las actitudes de las otras marcas que o bien han mantenido silencio o bien han continuado con su actividad en Rusia, al contrario de lo realizado por la gran mayoría, o bien han dejado que sean las corporaciones a las que pertenecen las que ejerzan ese activismo que un porcentaje elevado de ciudadanos demandan (Pino et al., 2022, p. 5).

Sin lugar a dudas, la situación actual supone un gran desafío para las corporaciones que se enfrentan a importantes y delicados dilemas cuya respuesta no solo puede tener repercusión en su imagen o en su reputación corporativa, sino que también puede tener consecuencias geopolíticas. Algunos expertos, como el economista Roland Gillet, advierten de los riesgos que puede tener una respuesta tan abrumadora por parte de las corporaciones contra Rusia, país que puede responder sin límites, incluso, utilizando armas nucleares como

han señalado algunos de sus líderes, entre ellos el propio presidente ruso, Vladimir Putin (Ancos, 2022). Sin embargo, otras voces insisten en reconocer la importancia que tiene que en estos momentos de incertidumbre las corporaciones no se queden de brazos cruzados, tomen partido y se alineen con las demandas que hace la sociedad, en este caso de forma mayoritaria la sociedad occidental:

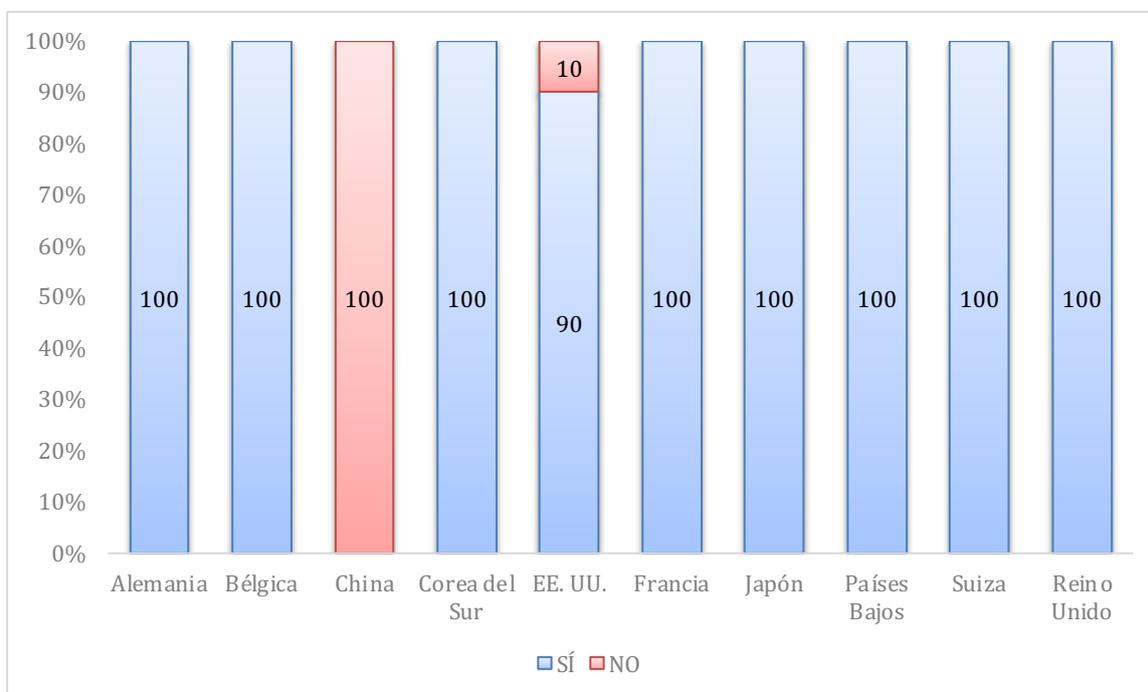
Lo que es casi seguro es que dentro de un tiempo los públicos se preguntarán si las empresas hicieron todo lo que estaba a su alcance para aliviar el drama de los ucranianos. Y habrá poco espacio para las excusas. (Iramain, 2022)

### 3.2. Análisis cuantitativo

El estudio ha sido realizado entre las 50 corporaciones con las marcas más valiosas en 2021 según el European Brand Institute. Entre esas organizaciones hay 30 de Estados Unidos, nueve de China, tres de Alemania, dos de Francia y una de cada uno de los siguientes países: Bélgica, Corea del Sur, Japón, Países Bajos, Suiza y Reino Unido. En lo que a sectores se refiere, el grupo más numeroso lo compone el de las organizaciones pertenecientes al tecnológico, con once corporaciones, seguido por el financiero y el de los bienes de consumo, con diez entidades cada uno. Después encontramos cinco corporaciones del sector de las telecomunicaciones, cuatro del sector automovilístico y otras tantas dedicadas a la venta al por menor, dos del sector del lujo y una de cada uno de estos sectores: bienes durables, farmacia y salud, logística, medios y entretenimiento y, por último, servicios públicos (luz, gas, etc.).

El análisis de los resultados revela que el 78% de esas organizaciones han llevado a cabo algún tipo de actuación durante los primeros cincuenta días de la invasión rusa de Ucrania y tan solo 12 de ese medio centenar no han realizado ninguna actuación específica que pueda ser interpretada como ejemplo de activismo corporativo. Por países, cabe destacar que ninguna compañía china realizó en el periodo analizado alguna acción que pueda considerarse propia del activismo corporativo, tan solo el Industrial and Commercial Bank of China Ltd anunció en aquellos días la restricción de su actividad con Rusia, pero por temor a recibir sanciones por parte de otros países, una decisión que tomaron otros bancos. Por su parte, de las 30 compañías estadounidenses, tres de ellas no llevaron a cabo práctica alguna tal y como sí que hicieron las 27 restantes. Las once corporaciones restantes sí que tomaron alguna decisión al respecto y llevaron a cabo algún tipo de actuación.

Figura 3. Realización de acciones de corporaciones por países frente a la invasión rusa de Ucrania (en %)

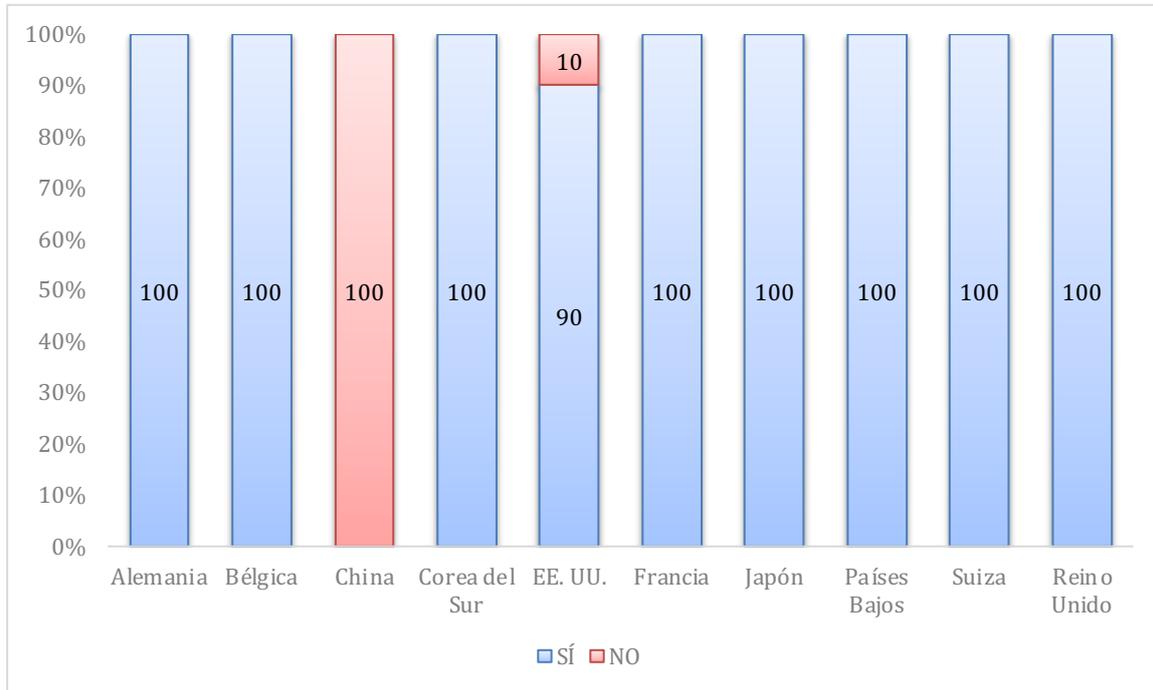


Fuente: Elaboración propia.

Si atendemos a los sectores, es el de las ventas al por menor el que presenta una mayor ausencia de compañías con conductas corporativas activistas, tan solo un 25 %. Le sigue el de servicios financieros donde el porcentaje de corporaciones que emprendieron alguna actuación frente a la ocupación rusa de Ucrania se queda en el 40 %. En este caso hay que señalar que la mitad de las corporaciones financieras presentes entre esas 50 organizaciones estudiadas son entidades chinas. Después están las compañías tecnológicas, sector este en el que el activismo

corporativo está presente en un 72,7 % de ellas, y el de las telecomunicaciones, con un 80 % de entidades que tuvieron algún tipo de conducta activista durante esos primeros cien días del conflicto. En el resto de los sectores el porcentaje alcanzó el cien por cien, como puede verse en la Figura 4.

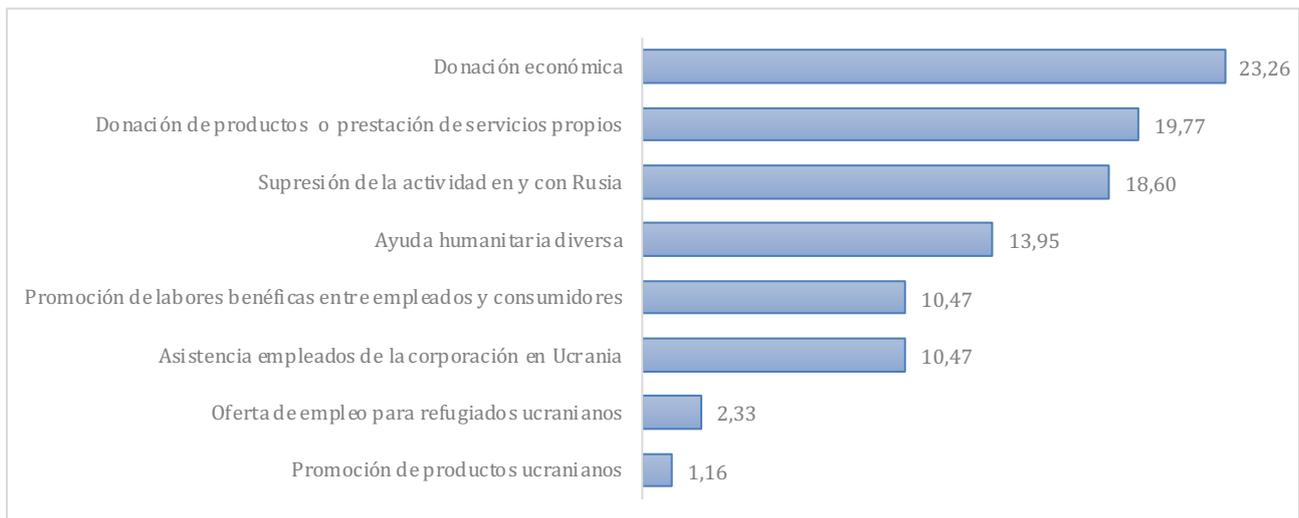
**Figura 4.** Realización de acciones de corporaciones por sectores frente a la invasión rusa de Ucrania (en %)



Fuente: Elaboración propia.

En lo que a los tipos de actuaciones llevadas a cabo y su relación con la actividad propia de la organización se refiere, el estudio revela que la mayoría de las que sí se posicionaron abiertamente en esos primeros cien días, en concreto un 71,1 %, combinó medidas propias de su actividad con otras que no tienen vinculación con el propósito de la entidad, mientras que un 21,1 % llevó a cabo únicamente operaciones propias de su labor cotidiana y un 7,9 % tomaron partido con actuaciones que nada tienen que ver con su función. Centrándonos en las actuaciones desarrolladas, hay que destacar que la mayoritaria es la donación económica, que está presente en más de un 23 % de las acciones emprendidas. La segunda más llevada a cabo es la donación de productos o la prestación de servicios por parte de las propias compañías, por ejemplo, empresas automovilísticas que donan vehículos o compañías tecnológicas que ponen a disposición de las ONG o del propio gobierno de Ucrania sus servicios para garantizar la seguridad de las comunicaciones. El tercer tipo de acción es la supresión de la actividad económica con Rusia, y en algunos casos con Bielorrusia. Le siguen la prestación de ayuda humanitaria de diferentes maneras, en muchos casos sin especificar, la promoción de iniciativas de carácter benéfico entre sus empleados y clientes, la ayuda y protección a los empleados de esas corporaciones en Ucrania, la oferta de empleo en diferentes países para los refugiados ucranianos y, por último, la promoción fuera de las fronteras de Ucrania de este país.

**Figura 5.** Tipos mayoritarios de actuaciones llevadas a cabo por las corporaciones (en %)



Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Análisis cualitativo

Una vez realizado en análisis cuantitativo de la muestra, se procede al análisis de las actuaciones llevadas a cabo por las diferentes organizaciones en comparación con la identidad corporativa de cada una de ellas. Para organizar esta fase del estudio se ha optado por agrupar por sectores las diferentes corporaciones que pusieron en práctica alguna acción en el periodo indicado. Tal y como se ha indicado anteriormente, las cincuenta corporaciones con marcas más valoradas en 2021 según el European Brand Institute pertenecen a un total de doce sectores: automovilístico, bienes de consumo, bienes durables, farmacia y salud, logística, lujo, medios y entretenimiento, servicios financieros, servicios públicos (luz, gas,...), tecnológicas, telecomunicaciones y venta al por menor.

Comenzando por el sector de los fabricantes de vehículos, las cuatro corporaciones presentes en el estudio mantienen una conducta coherente con su identidad corporativa a la hora de dar respuesta a la crisis provocada por la guerra en Ucrania. En el caso del Grupo Volkswagen AG, las donaciones económicas y de vehículos para garantizar la movilidad de los refugiados están en línea con los valores de responsabilidad y solidaridad que dicen poseer (Volkswagen AG, 2022). En el caso de Toyota, la firma japonesa tiene entre sus principios “Ampliar nuestras capacidades uniendo la fuerza de los socios a las comunidades, clientes y empleados para producir movilidad y felicidad para todos” (Toyota Motor Corporation, 2020) y ahí se asienta la asistencia a los empleados de la firma en Ucrania y a las familias de estas así como a los refugiados y la donación económica realizada. Por su parte, Tesla mantiene entre sus valores el de la filantropía (Tesla, 2022), representado en la figura de su cofundador Elon Musk, y ante la crisis de Ucrania ha llevado a cabo acciones diferentes para atender a las necesidades de los afectados por el conflicto. Por último, Daimler AG mantiene una defensa intensa de los derechos humanos en cualquier actuación que lleve a cabo la organización, así se pone de manifiesto en el documento titulado *Principios de Responsabilidad Social y Derechos Humanos* (Daimler AG, 2021). La firma alemana, dentro de ese compromiso, ha realizado donaciones económicas, ha colaborado con organizaciones humanitarias y ha hecho entrega de vehículos para facilitar la movilidad de los que trabajan en la zona.

En el caso del sector de los bienes de consumo, aparecen un total de diez corporaciones. Entre ellas se encuentra el fabricante belga de cervezas Anheuser Busch Inbev S.A., cuyos valores tienen siempre a la persona como eje de la actividad (Anheuser-Busch InBev, 2021). Esta corporación, además, de suspender la actividad con Rusia y de ofrecer ayuda humanitaria, se propuso globalizar una marca de cerveza popular en Ucrania, una acción que puede considerarse un ejemplo de apoyo a los productores locales y que está relacionada con la identidad sectorial de la compañía. Otras de las corporaciones presentes dentro de este sector es Unilever que entre sus principios se encuentran los del respeto y la integridad (Unilever, n.d.) y que en los primeros días de la ocupación rusa decidió suspender su actividad en Rusia y llevar a cabo diferentes actuaciones benéficas, conductas que pueden relacionarse con esos dos principios. Por su parte, otros de los gigantes de la fabricación de bienes de consumo, Procter & Gamble, anunciaba la donación de bienes de primera necesidad, incluidos dentro de su cartera de productos, para atender la demanda de las personas afectadas por la guerra. Además, realizó donaciones económicas y promovió acciones solidarias entre sus empleados. Otras de las medidas puestas en marcha fue la suspensión, a principios de marzo, de las operaciones en Rusia, iniciativa esta que está en línea con lo que dice el *Manual de Conducta Empresarial Mundial de P&G*:

Las sanciones económicas y los embargos comerciales, que pueden cambiar con frecuencia y con poca antelación, son herramientas que utilizan los Gobiernos para promover diferentes objetivos en política exterior y seguridad nacional. P&G tiene en vigor sistemas y procesos que le ayudarán a cumplirlos, pero si tiene dudas sobre si una transacción cumple las sanciones aplicables, consulte a la Oficina de Ética y Cumplimiento. (Procter & Gamble, 2016, p. 31)

Desde Johnson & Johnson, otra de las grandes multinacionales de los productos de la salud y la higiene, realizaron donaciones económicas y de productos para atender las necesidades del pueblo ucraniano, además, promovieron acciones solidarias entre sus empleados alrededor del mundo, todo ello en línea con los valores que propugnan en su *Credo* (Johnson & Johnson, 2022). Mientras, la firma suiza Nestlé anunció la puesta en marcha de acciones encaminadas a facilitar alimentos para los afectados a través de las ONG que trabajan en la zona, poniendo el énfasis en los más pequeños, una de sus señas de identidad desde su fundación (Nestlé, 2010). Dentro de este grupo también están dos eternos rivales, Coca-Cola y Pepsi. En ambos casos una de las primeras medidas llevadas a cabo fue dar apoyo y colaboración a los empleados afectados por la invasión. La ayuda a quienes lo necesitan y de forma especial en situaciones de catástrofe, por ejemplo, es algo que Pepsi lleva incorporado en su ADN tal y como puede verse en su *Código de Conducta Global de PepsiCo* (PepsiCo, 2021). El sector de los bienes de consumo se completa con tres compañías, dos tabacaleras y una de restauración. Philip Morris y British American Tobacco (BAT) decidieron suspender sus operaciones con Rusia, precisamente el código de conductas corporativas de BAT recoge que:

Nos comprometemos a garantizar que nuestra actividad se desarrolle de acuerdo con todos los regímenes aplicables en materia de sanciones y controles a las exportaciones y no participamos en ninguna operación que implique o beneficie a partes sancionadas allí donde esté prohibido hacerlo. (British American Tobacco, 2022, pp. 59-60)

Además, ambas compañías apoyaron las tareas de ayuda humanitaria en la zona. Por su parte, Philip Morris llevó a cabo el reparto de medio millón de cigarrillos entre los miembros del ejército ucraniano. La última de las compañías de este sector es la multinacional McDonald's que cerró sus establecimientos dentro de la Federación Rusa, medida que ha tenido una importante repercusión en los medios de comunicación de todo el mundo y se ha llegado a convertir en un símbolo de esa suspensión de la actividad occidental, al tiempo que ha llevado a cabo labores de atención a refugiados, cumpliendo así con uno de sus códigos de conducta:

Estamos comprometidos a ser buenos vecinos en todos los lugares donde operamos. Ya sea sirviendo como un centro para que las personas se reúnan durante una comida o dedicando tiempo y recursos en tiempos de necesidad, McDonald's se asegura de estar ahí para nuestras comunidades. (McDonald's Corp, 2017)

Otro de los sectores más numerosos que aparecen en la muestra es el de las corporaciones tecnológicas. Son diez compañías, siete de Estados Unidos, dos de China y una de Corea del Sur. Las dos con origen en el gigante asiático no han llevado a cabo conductas activistas, sin embargo, las otras ocho sí, se trata de Apple, Alphabet, Microsoft, Meta, Intel, Oracle y Samsung. La medida común en todas ellas ha sido la supresión de la actividad en Rusia y la realización de donaciones económicas para colaborar con organizaciones humanitarias que están trabajando en la zona. Además, algunas de estas compañías han puesto a disposición del gobierno ucraniano su capacidad para luchar contra los ataques cibernéticos y conseguir comunicaciones seguras, este es el caso de Microsoft uno de cuyos líderes afirma:

Ahora es el momento de tomar medidas urgentes. Aquellos de nosotros que podemos hacer más, deberíamos hacer más. Pero los desafíos que enfrentamos son complejos y ninguna empresa, sector o país puede resolverlos por sí solo. (Smith, 2018)

Alphabet, la compañía propietaria de Google, lo que ha hecho ha sido poner en marcha medidas para luchar contra la desinformación y facilitar financiación para la realización de campañas de publicidad a las organizaciones humanitarias e intergubernamentales. Por su parte, Meta, a través de sus diferentes marcas ha puesto en marcha diferentes iniciativas como por ejemplo un servicio para facilitar el acceso a atención sanitaria a través de WhatsApp o la actualización del Centro de Salud emocional para ayudar a los afectados, principalmente a los niños. Todas las medias planteadas por estas compañías están relacionadas con su identidad sectorial puesto que en estos casos puede verse cómo cada una de ellas ha realizado acciones que son propias de su actividad habitual con el fin de ayudar a los afectados por la guerra.

En la muestra también aparecen diez entidades vinculadas al sector financiero, cinco de ellas son de origen chino y, como ocurría con las compañías chinas del sector tecnológico, ninguna ha tenido una conducta activista, tan solo algunos bancos de aquel país han restringido operaciones con Rusia pero más por evitar sanciones que por demostrar un compromiso. Dentro de las cinco compañías estadounidenses se han encontrado iniciativas en cuatro de ellas: Visa, MasterCard, Bank of America y United Health Group. Entre esas intervenciones destacan las donaciones económicas, por lo tanto vinculadas con la identidad sectorial de estas organizaciones, y el apoyo a las organizaciones no gubernamentales que trabajan sobre el terreno. Se produce así una conciliación de su actividad y de esa responsabilidad con la sociedad que en muchos casos manifiestan en sus declaraciones corporativas como es el caso de Mastercard:

A través de nuestra visión —un mundo más allá del efectivo— estamos avanzando en la sustentabilidad social mundial, dando a personas de todo el mundo un mayor acceso al sistema financiero, que, a su vez, proporciona un mayor y más diverso grupo de colaboradores y participantes. Así sea a través del Centro de crecimiento inclusivo de Mastercard, de nuestros empleados o de filantropía corporativa, estamos impactando positivamente en las vidas de las personas de todas partes del mundo. (Mastercard, 2019)

Dentro del sector de las telecomunicaciones, de las cinco compañías presentes en la muestra, cuatro tomaron algún tipo de medida activista, se trata de las estadounidenses AT&T, Verizon y Cisco y de la alemana Deutsche Telekom. En este caso, a las suspensiones de la actividad con Rusia y las donaciones económicas a diferentes ONG, hay que sumar la puesta a disposición de los afectados de servicios de telecomunicación gratuitos o con tarifas ventajosas. Además, Deutsche Telekom facilita ofertas de trabajo para refugiados y Cisco ofrece a organizaciones no gubernamentales e instituciones ucranianas protección contra los ataques cibernéticos, de este modo, vuelve a verse una clara vinculación del activismo practicado con la identidad sectorial de estas compañías. El objetivo en todos los casos es cumplir con un principio ético que está presente en los documentos corporativos de todas estas corporaciones y que en el caso de AT&T lo plasman así: "En AT&T estamos comprometidos a proteger nuestra reputación y a realizar negocios de acuerdo con los estándares éticos más altos en todos los lugares

donde hacemos negocios” (AT&T, 2022).

En el caso del sector de la venta al por menor, destacan las medidas que ha puesto en práctica Amazon que, junto con la supresión del negocio en Rusia y Bielorrusia, está trabajando con diferentes ONG y empleados para ofrecer apoyo de manera inmediata al pueblo ucraniano, ha habilitado un centro de ayuda humanitaria en Eslovaquia y otro en Polonia y ha puesto en marcha el programa “Lista de deseos” para canalizar donaciones de productos para la organización Save the Children y otro de apoyo laboral para refugiados. Otras medidas que ha activado son la colaboración tecnológica para la prestación de ayuda humanitaria y para salvar contenidos digitales ucranianos, al tiempo que ha ofrecido recursos legales gratuitos para ayudar a los refugiados ucranianos. El gran número de actividades se corresponde con el espíritu proactivo que caracteriza a Amazon y que pueden encontrarse en sus *Principios de Liderazgo* (Amazon, 2021).

Un caso especial es el que protagoniza la farmacéutica Pfizer que desde el primer momento mostró su apoyo al pueblo ucraniano y anunció que no iniciaría nuevas pruebas en Rusia pero que mantendría el envío de medicamentos a aquel país argumentando que “Terminar con la entrega de medicamentos, incluidas las terapias contra el cáncer o las enfermedades cardiovasculares, causaría un sufrimiento significativo a los pacientes y la posible pérdida de vidas, en particular entre los niños y las personas mayores” (Pfizer Inc., 2022). Como contraprestación, la farmacéutica lo que hace es donar los beneficios de la subsidiaria que tiene en Rusia para la atención a los afectados por la guerra en Ucrania. Algo similar ocurre con General Electric, que redujo sus operaciones con Rusia desde principios de marzo limitándolas a cuestiones esenciales como aquellas que afectan a los servicios médicos esenciales.

El resto de las marcas que han realizado alguna acción frente a la guerra en Ucrania y que se encuentran dentro de la muestra analizada son: Nike, Walt Disney, United Parcel Service, LVMH Group y Cristian Dior. Las tres primeras han tenido comportamientos muy similares, en los tres casos han anunciado la suspensión de su actividad en Rusia y han realizado donativos para atender las necesidades de las personas afectadas por el conflicto. United Parcel Service, además, ha colaborado con las tareas de logística aprovechando su experiencia en esta labor. Por su parte, los dos grupos pertenecientes al sector del lujo anunciaban cuantiosos donativos para hacer frente a la ayuda humanitaria que prestan diferentes organizaciones como la Cruz Roja Internacional, entre otros.

#### 4. Conclusiones

Tras analizar la conducta llevada a cabo por las diferentes corporaciones durante el periodo de estudio y compararlas con sus diferentes cartas de identidad y conducta corporativa se puede afirmar que la mayoría de las organizaciones se implicaron desde el primer momento con la causa, respondiendo de este modo no solo a la necesidad generada por la intervención militar de Rusia en Ucrania, sino también a la demanda de los públicos que reclaman a las corporaciones que muevan ficha contra la guerra.

El estudio también permite demostrar la coherencia con la que han actuado la mayoría de las corporaciones que han decidido llevar a cabo algún tipo de medida para apoyar a los afectados, guardando relación sus acciones con lo que dicen ser en sus distintos documentos corporativos cargados de declaraciones de respeto a la persona, justicia social, sostenibilidad, etc. En unos casos esa relación es más clara y en otros menos, pero en términos generales, puede decirse que las grandes marcas globales han sabido estar a la altura de las circunstancias, con especial mención a aquellas que a las donaciones económicas han puesto a disposición de las ONG y de las diferentes instituciones públicas sus recursos propios y su conocimiento en determinados ámbitos para tratar de paliar los daños.

Todo esto permite afirmar que la mayoría de las corporaciones globales son conscientes de la importancia que tiene para conseguir una imagen corporativa positiva escuchar a los públicos y conocer sus reivindicaciones para darles respuesta tal y como esos públicos esperan de ellas. Por lo tanto, no hay duda de la influencia que tienen las reclamaciones de los distintos públicos en la toma de decisiones por parte de las organizaciones. El público no espera solo que las corporaciones digan cómo son, sino que exigen que demuestren que realmente lo son a través de hechos, no solo con palabras.

Sin embargo, aún quedan preguntas sin responder que permiten mantener abierta la investigación. La cuestión más importante tal vez sea la relativa a si la sociedad va a tratar de una manera diferente a aquellas corporaciones que no han tomado una posición activa contra la guerra frente a las que sí que lo han hecho. La otra pregunta que se deja abierta es en torno a la influencia e interferencia entre el activismo corporativo y la diplomacia política y cómo la intervención de corporaciones en acontecimientos como el que se ha analizado en este trabajo puede tener repercusión en el desarrollo de estos.

## Referencias

- AcademiaLab. (2022). *Imperio Maurya*. academia-lab.com. <https://bit.ly/3x0q07x>
- Amazon. (2021). *Leadership Principles*. <https://bit.ly/3OIDOYo>
- Ancos, H. (4 de marzo de 2022). Ucrania/Rusia: Una nueva dimensión del activismo empresarial. *Agora: Inteligencia Colectiva para la Sostenibilidad*. <https://bit.ly/3NmkfDM>
- Anheuser-Busch InBev. (2021). *Our Principles | AB InBev*. Ab-Inbev.Com. <https://bit.ly/3yA5dWQ>
- AT&T. (2022). *AT&T Ética y Cumplimiento*. Att.com.mx. <https://bit.ly/3R0zi9n>
- Besson, F. (30 de marzo de 2018). John Galliano et Dan Math. Un duo anti-fourrure. *Elle*, 3771. <https://bit.ly/2IBtQFP>
- Blanch Nougés, J. M. (2007). Sobre la personalidad jurídica de las «fundaciones» en derecho romano. *Revista Jurídica Universidad Autónoma De Madrid*, 16, 9-28. <https://bit.ly/3xJ7gGA>
- British American Tobacco. (2022). *Nuestros Estándares de Conducta Corporativa 2022*. <https://bit.ly/3R5gdCF>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (1a ed). Editorial Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Libros de la Empresa.
- Carrió Sala, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa: Convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Libros de Cabecera.
- Chatterji, A. K., y Toffel, M. W. (2 de abril de 2016). The Power of C.E.O. Activism. *The New York Times*. <https://nyti.ms/3Ogh80P>
- Chavarría-Ortiz, C., Ganga-Contreras, F. y García-Parejo, A. (2020). Responsabilidad social corporativa (RSC) y su impacto en los resultados y el crecimiento en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91).
- Chaves, N. (1988). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Editorial Gustavo Gili.
- Cian, L., Parmar, B. L., Boichuk, J., y Jenny Craddock. (2018). Brand Activism. *Darden Business*. <https://bit.ly/3Nlt40a>
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía Ediciones.
- Daimler AG. (2021). *Principios de Responsabilidad Social y Derechos Humanos*. Daimler AG. <https://bit.ly/3I6S8ra>
- Desentis, F. (7 de enero de 2020). *Reseña de «The Corporation in History» de Philip J. Stern*. Laboratorio de estudios sobre empresas transnacionales. <https://bit.ly/3y7ah3J>
- European Brand Institute. (2021). *Global Top 100 Brand Corporations—2021*. Rankingthebrands.Com. <https://bit.ly/3zpcuJq>
- Fernández Aguado, J. (2000). *Management: La enseñanza de los clásicos. Treinta y nueve paradigmas griegos y treinta y nueve anécdotas empresariales*. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias.
- Fuentes, S. I. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 80-97. <https://bit.ly/3cy7Xvg>
- García Lamigueiro, M. (2021). Activismo desde la empresa. *Management & Innovation*, 35. <https://bit.ly/3QL4adD>
- Gartner. (1 de marzo de 2022). *Gartner Marketing Survey finds 60% of U.S. consumers believe brands should reconsider doing business in Russia*. Gartner.Com. <https://gtnr.it/3xN0iQM>
- GW. (2022). *Reactions to the Ukraine crisis. Understanding concerns, attitudes, and reactions*. <https://bit.ly/3QCxSRW>
- Iramain, J. (2 de marzo de 2022). Activismo corporativo: Las empresas globales frente al drama ucraniano. *RED/ ACCIÓN. Periodismo Humano*. <https://bit.ly/3y5YAdA>
- Johnson & Johnson. (2022). *Living Our Values: Our Credo*. Jnj.com. <https://bit.ly/3yBW2Fa>
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). *Marketing management* (Twelfth ed). Pearson Prentice Hall.
- Mañas-Viniegra, L., Niño González, J. I., & Martínez Martínez, L. (2019). La transparencia como variable reputacional de la comunicación de crisis en el contexto mediático del ciberataque WannaCry. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 48, 149-171. <https://doi.org/10.15198/seeci.2019.48.149-171>
- Martínez Rodríguez, S. (2016). Precedentes de la sociedad de responsabilidad limitada en España (1869-1885). *Murgetana*, 134, 79-96. <https://bit.ly/3ODLeMh>
- Mastercard. (2019). *Mastercard. Una Compañía Responsable*. Cam.mastercard.com. <https://mstr.cd/3a7vrXd>
- McDonald's Corp. (2017). *Community Connection*. <https://bit.ly/3Ib6sil>
- Morley, M. (2002). *How to manage your global reputation: A guide to the dynamics of international public relations*. New York University Press.
- Nestlé. (2010). *Code of Business Conduct*. Nestle.com. <https://bit.ly/3ui8I1r>
- Palencia, A. (2019). *Sostenibilidad con propósito: Hacer bien, haciéndolo bien*. Profit Editorial.
- PepsiCo. (1 de agosto de 2021). *Global Code of Conduct*. Pepsico.com. <https://bit.ly/3y2Ut1y>
- Pfizer Inc. (4 de marzo de 2022). *Pfizer Updates Company Position in Russia | Pfizer*. Pfizer.com. <https://bit.ly/3yaWwAL>

- Pino, I., Fernández, D., Tejeira, M., Ruiz, B., Ruiz, C., Ramos, S., Brito, A., González, F., y Laranjeiro, A. (2022). *Activismo corporativo ante la guerra en Ucrania*. Llorente & Cuenca. <https://bit.ly/3y7jsSR>
- Procter & Gamble. (2016). *Manual de Conducta Empresarial Mundial*. Procter & Gamble. <https://bit.ly/3yJFziF>
- Rees, K. (3 de marzo de 2022). Russia's Invasion of Ukraine: Brand Actions Beat Words. *Gartner Blog Network*. <https://gtnr.it/3NhADVX>
- Sánchez Herrera, J., López Aza, C., y Pintado Blanco, T. (2020). Activismo corporativo: ¿moda o estrategia de comunicación de marca? *Márketing y Ventas*, 162, 6-13. <https://bit.ly/3aXb53x>
- Santesmases Mestre, M. (2004). *Marketing: Conceptos y estrategias* (5. ed). Ed. Pirámide.
- Sarkar, C., y Kotler, P. (2020). *Brand Activism: From purpose to action*. Idea Bite Press.
- Shakespeare, S. (6 de abril de 2022). *Renault's attempt to resume production in Russia stalls*. *business.yougov.com*. <https://bit.ly/3bgqf3n>
- Silva Romero, B. (25 de abril de 2022). Análisis. ¿Es opcional el activismo corporativo? *Ideograma*. <https://bit.ly/3OIjsj9>
- Smith, B. (2018). *Microsoft Corporate Social Responsibility*. *Microsoft CSR*. Microsoft.com. <https://bit.ly/2KS1Jq4>
- Stern, P. J. (2017). The Corporation in History. En G. Baars y A. Spicer (Eds.), *The corporation: A critical, multi-disciplinary handbook* (pp. 71-145). Cambridge University Press.
- Sukhdev, P. (2015). *Corporación 2020, Transformar los negocios para el mundo del mañana: Ensayo económico* (G. Rincón González & C. García Arbeláez, Trads.). Primento Digital Publishing. <https://bit.ly/3n7HpD5>
- Tesla. (2022). *Corporate Governance. Code of Business Ethics*. *Ir.tesla.com/*. <https://bit.ly/3y8oSMf>
- Toyota Motor Corporation. (2020). *Toyota Philosophy. Vision & Philosophy. Company*. *Global.toyota.com*. <https://bit.ly/3a7aOKQ>
- Unilever. (n.d.). *The Code of Business Principles*. *Unilever.Com*. <https://bit.ly/3uka3oK>
- USC Annenberg Center for Public Relations. (2022). *The future of corporate activism*. <https://bit.ly/3u5iNyW>
- Venanzi, A. de. (2002). *Globalización y corporación: El orden social en el siglo XXI* (1. ed). Anthropos Ed. [u.a.].
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Ediciones Pirámide.
- Villafañe, J. (2008). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide.
- Volkswagen AG. (2022). *The Volkswagen Group Essentials*. *Volkswagenag.com*. <https://bit.ly/3AjdzTX>
- Weber Shandwick y KRC Research. (2018). *CEO Activism: Inside Comms and Marketing*. <https://bit.ly/3u1VAxE>
- World Economic Forum. (2018). *The new age of CEO activism*. *Weforum.org*. <https://bit.ly/3A6oqkg>
- Zapustibiznes. (2022). *Comportamiento corporativo. Principios de conducta empresarial*. *Zapustibiznes.ru*. <https://bit.ly/3Ortynd>