CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

Estrategias de marcas que alinean su comunicación con causas sociales, ambientales y su impacto

Brand strategies that align their communication with social and environmental causes and their impact

Venus Genimar Morante Carrizo
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), Venezuela
Correo electrónico: venuscarrizo@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-5954-3982

Gloria Andrea Velásquez Bozo
Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), Venezuela
Correo electrónico: gvelasquezbozo@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0005-4329-3119

Recibido: Noviembre 2025 **Aceptado: Enero: 2026** **Publicado: Junio 2026**

Cómo citar: Morante Carrizo, VG. y Velásquez Bozo, GA. (2026). **Estrategias de marcas que alinean su comunicación con causas sociales, ambientales y su impacto.** Editorial CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volumen 23 No.3. Junio-Agosto (2026). Venezuela. https://doi.org/10.36390/s0nk5055

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito analizar las estrategias con las que las marcas alinean su comunicación con causas sociales y ambientales, explorando cómo dichas acciones fortalecen la lealtad del consumidor. A partir de una revisión bibliográfica y análisis comparativo de casos emblemáticos (Patagonia, Nike y KLM), que muestran impactos positivos en reputación, legitimidad y valor de marca, que a su vez incrementan satisfacción, confianza y lealtad (Chi & Phan, 2025), así mismo tenemos a los meta-análisis revisados (Aguinis & Glavas, 2012; Han, Guo & Zhang, 2025) los que proponen un modelo conceptual que explica la relación entre autenticidad, congruencia y confianza como mediadores de la lealtad. Se adoptó un enfoque metodológico de carácter cualitativo, documental y descriptivo, que constituye un procedimiento científico sistemático orientado a la búsqueda, recolección, organización, análisis e interpretación de información relacionada con el fenómeno de estudio. Los hallazgos evidencian que la congruencia y la autenticidad son factores determinantes para construir credibilidad y vínculos duraderos y además indican que la comunicación con causa es una herramienta estratégica capaz de impulsar la lealtad del consumidor, siempre y cuando cumpla con dos condiciones: congruencia con la identidad de la marca y autenticidad verificable.

Palabras clave: Estrategias de marcas, comunicación con propósito.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026--agosto,2026)

ABSTRACT

The purpose of this article is to analyze the strategies with which brands align their communication with social and environmental causes, exploring how such actions strengthen consumer loyalty. Based on a bibliographic review and comparative analysis of emblematic cases (Patagonia, Nike and KLM), which show positive impacts on reputation, legitimacy and brand value, which in turn increase satisfaction, trust and loyalty (Chi & Phan, 2025), we also have the reviewed meta-analyses (Aguinis & Glavas, 2012; Han, Guo & Zhang, 2025) which propose a conceptual model that explains the relationship between authenticity, congruence and trust as mediators of loyalty. A qualitative, documentary and descriptive methodological approach was adopted, which constitutes a systematic scientific procedure oriented to the search, collection, organization, analysis and interpretation of information related to the phenomenon under study. The findings show that congruence and authenticity are key factors in building credibility and lasting relationships. They also indicate that cause-related communication is a strategic tool capable of boosting consumer loyalty, provided it meets two conditions: congruence with the brand's identity and verifiable authenticity.

Keywords: Brand strategies, communication with purpose.

INTRODUCCIÓN

Durante las dos últimas décadas, los consumidores han estado expuestos a una creciente saturación de mensajes publicitarios. Investigaciones recientes estiman que una persona promedio recibe miles de impactos comerciales al día, lo que ha dado lugar al fenómeno conocido como fatiga publicitaria o clutter (Aston University, 2023). La literatura de marketing y psicología del consumidor ha documentado que esta sobreexposición reduce la capacidad de atención, la memoria de marca y la efectividad persuasiva de los anuncios. Por su parte, Molinillo et al. (2020) explican que el exceso de estímulos lleva a los consumidores a desarrollar mecanismos de evasión activa, como el uso de bloqueadores de anuncios, el zapping o la omisión voluntaria de contenidos publicitarios.

En entornos digitales, donde la exposición es aún más intensa, surgen fenómenos como la fatiga en redes sociales, que generan agotamiento emocional y desconexión, e incluso rechazo hacia las marcas (Brands as Drivers of Social Media Fatigue, 2023). Como resultado, los consumidores se han vuelto más selectivos y exigen relevancia y significado, no solo visibilidad. Este escenario obliga a las marcas a repensar sus estrategias: ya no basta con comunicar atributos funcionales de productos o servicios, sino que se requiere generar vínculos emocionales y significativos.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026--agosto,2026)

Por lo que el mercadeo contemporáneo ha evolucionado hacia una lógica de propósito, donde la identidad de la empresa y sus valores ocupan un lugar central en la estrategia de comunicación. Las organizaciones buscan diferenciarse no solo por lo que venden, sino por lo que representan, estableciendo narrativas alineadas con causas sociales, culturales y ambientales que resuenen con las expectativas de su público objetivo. Cabe destacar que estudios recientes indican que las marcas que logran articular un mensaje con propósito son percibidas como más auténticas, generan mayor disposición de compra y promueven la lealtad del consumidor, tal como lo palntean los teóricos (Chi & Phan, 2025).

Paralelamente, existe una presión creciente de consumidores, reguladores e inversionistas para que las compañías adopten prácticas responsables y sostenibles. Fenómenos globales como el cambio climático, la escasez de recursos, la desigualdad social y las crisis reputacionales han sensibilizado a la opinión pública. Hoy, los consumidores cuentan con herramientas para verificar afirmaciones corporativas y exigen transparencia; los reguladores incrementan las normas de divulgación ambiental y social; y los inversionistas priorizan criterios ESG (Environmental, Social, Governance) en sus decisiones (Deloitte, 2022; McKinsey, 2023).

Esta convergencia de factores redefine el marketing como una disciplina orientada a crear valor compartido (Porter & Kramer, 2011). La comunicación de causas sociales y ambientales se convierte así en una herramienta estratégica para construir confianza, credibilidad y diferenciación competitiva, impactando directamente la lealtad del consumidor. Sin embargo, la literatura advierte que no toda comunicación con propósito es efectiva: cuando existe incongruencia entre la causa y la identidad de la marca o falta de evidencia verificable, las iniciativas pueden generar escepticismo, críticas virales e incluso boicots (Becker-Olsen et al., 2006).

De esta manera, el reto para las empresas consiste en identificar las condiciones que hacen que la comunicación con causa sea realmente transformadora. De ahí surge la pregunta central de este artículo: ¿La comunicación de causas sociales y ambientales logra fortalecer la lealtad del consumidor? La literatura sugiere que la respuesta se articula en torno a cuatro ejes críticos:

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

a) Congruencia, entendida como el ajuste lógico y simbólico entre la causa y la identidad de la marca.

b) Autenticidad, demostrada mediante compromisos reales, metas públicas e indicadores verificables.

c) Consistencia omnicanal, que garantiza coherencia en todos los puntos de contacto y a lo largo del tiempo.

d) Contexto generacional y cultural, que influye en la interpretación del mensaje y determina si se percibe como relevante, inspirador o invasivo.

La combinación de estos factores convierte la comunicación con propósito en un verdadero motor de lealtad, capaz de transformar consumidores en defensores activos de la marca y multiplicadores de recomendación positiva, generando así valor sostenido para la organización.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La Responsabilidad Social Corporativa, en lo sucesivo RSC, ha evolucionado de acciones filantrópicas aisladas a un sistema transversal integrado en la visión, las operaciones y la cadena de valor de la empresa. Porter y Kramer (2011) argumentan que la RSC debe generar valor compartido, es decir, contribuir simultáneamente a la competitividad empresarial y al progreso social.

Por su parte, Bhattacharya y Sen (2004) añaden que los consumidores reaccionan favorablemente cuando perciben coherencia entre estas iniciativas y los valores corporativos. La evidencia empírica muestra impactos positivos en reputación, legitimidad y valor de marca, que a su vez incrementan satisfacción, confianza y lealtad (Chi & Phan, 2025). Los meta-análisis revisados (Aguinis & Glavas, 2012; Han, Guo & Zhang, 2025) confirman que la relación es estadísticamente significativa, pero moderada por:

a) Vinculación al núcleo del negocio: iniciativas ligadas al negocio central generan mayores beneficios que las periféricas (Du, Bhattacharya & Sen, 2010).

b) Sector industrial: industrias intensivas en recursos enfrentan mayor escrutinio y expectativas (Gleim et al., 2023).

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

c) Contexto país y cultural: en entornos con alta conciencia ambiental y marcos regulatorios estrictos, el impacto sobre reputación y lealtad es más fuerte (Hofstede, 2001). Es significativo señalar que en este enfoque posiciona la RSC, es como un mecanismo estratégico de diferenciación y legitimidad, y no como un gasto reputacional aislado.

Mercadeo con Causa

El mercadeo con causa conecta explícitamente un producto, servicio o campaña con una causa social o ambiental, buscando beneficio mutuo para la marca y la sociedad (Varadarajan & Menon, 1988). Su efectividad depende de la congruencia percibida entre la causa y la identidad de la marca, la cual puede ser:

a) Funcional: relación lógica entre la causa y la actividad de la empresa (Becker-Olsen et al., 2006).

b) Simbólica: coherencia de valores y significado (Molinillo et al., 2020).

Cuanto mayor es este ajuste, mayor es la credibilidad, la intención de compra y la preferencia de marca (Nan & Heo, 2007). Los canales de comunicación también juegan un papel crucial: los medios tradicionales refuerzan la percepción de capacidad institucional, mientras que las redes sociales potencian la interacción y la viralidad (Schamp et al., 2023). Para evitar percepciones de oportunismo, la literatura recomienda adaptar el mensaje al sector, al público objetivo y a los formatos de comunicación (Lafferty & Edmondson, 2014).

Activismo de Marca

El activismo de marca implica adoptar posturas públicas en temas sociales o políticos con el objetivo de influir en el debate y posicionar a la empresa como agente de cambio, tal como lo plantean los autores (Sarkar & Kotler, 2018). Puede fortalecer la identidad de marca y generar comunidades de consumidores leales, pero sus riesgos son altos: cuando la postura no se percibe como auténtica, se genera rechazo y boicot (Moorman, Vredenburg et al, 2020). La literatura coincide en tres condiciones críticas para el éxito:

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

a) Coherencia histórica: consistencia entre el mensaje y los valores previamente comunicados (Mukherjee & Althuizen, 2020).

b) Costos reales asumidos: evidencia de sacrificio que respalde el compromiso (Kim & He, 2015).

c) Consistencia en el tiempo: evitar retrocesos o mensajes contradictorios que dañen la credibilidad (Simin et al., 2023).

Cuando se cumplen estas condiciones, el activismo de marca puede generar identificación y defensa activa de la marca, aunque siempre existe el riesgo de polarización.

Modelo conceptual propuesto

La relación entre la comunicación de causas sociales y ambientales y la lealtad del consumidor puede entenderse como un proceso secuencial en el que intervienen entradas, mediadores, moderadores y resultados. Este marco ayuda a explicar por qué las mismas iniciativas generan efectos positivos en algunos casos y negativos en otros, e integra la evidencia empírica más reciente sobre el tema. El punto de partida está constituido por las entradas, es decir, las decisiones estratégicas que la empresa toma respecto a la comunicación con propósito. Estas entradas incluyen:

a) Estrategia elegida: puede tratarse de programas de responsabilidad social corporativa de largo plazo, campañas de mercadeo con causa o incluso acciones de activismo de marca. La literatura sugiere que las iniciativas integradas al modelo de negocio tienen efectos más robustos en la percepción del consumidor que las campañas periféricas o aisladas (Porter & Kramer, 2011).

b) Congruencia percibida: definida como el grado de ajuste entre la causa y la identidad de la empresa, tanto en términos funcionales (relación lógica con la actividad principal) como simbólicos (coherencia de valores). Becker-Olsen et al. (2006) muestran que la congruencia elevada aumenta credibilidad y actitud positiva hacia la marca, mientras que la incongruencia genera escepticismo y reduce la intención de compra.

c) Autenticidad: entendida como la percepción de que la empresa actúa con compromiso genuino y no por conveniencia estratégica. Bhattacharya y Sen (2004)

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

señalan que los consumidores responden positivamente cuando las acciones se sostienen en el tiempo y están respaldadas por metas, inversiones, métricas públicas y auditorías. La literatura reciente enfatiza la importancia de la prueba de sacrificio (cuando la empresa asume costos tangibles o renuncia a beneficios de corto plazo) como señal de compromiso real (Kim & He, 2015, 2025).

Cuando las entradas son sólidas, activan un conjunto de mediadores psicológicos que transforman las percepciones en actitudes y comportamientos:

a) Confianza: constituye el eje fundamental del modelo. Según Morgan y Hunt (1994) en su teoría del compromiso y la confianza en el marketing relacional, este elemento es indispensable para lograr relaciones duraderas. La confianza se forja mediante la construcción de credibilidad, el actuar con transparencia y el cumplimiento efectivo de las promesas asumidas (Min, Kim & Yang, 2023).

b) Satisfacción: producto de la correspondencia entre lo que el cliente espera y lo que realmente experimenta al consumir. Los meta-análisis realizados por Chi & Phan (2025) y Han, Guo & Zhang (2025) demuestran que la satisfacción funciona como un puente entre la percepción de responsabilidad social y la lealtad del consumidor, incrementando así la probabilidad de recompra.

c) Identificación con la marca: ocurre cuando el consumidor percibe que la empresa comparte sus valores y creencias, generando orgullo y sentido de pertenencia. La teoría de identificación consumidor-empresa de Bhattacharya & Sen (2003) sostiene que esta conexión emocional fortalece la defensa activa de la marca y sugiere que la identificación es un predictor clave de recomendación positiva.

El efecto de las entradas y mediadores no ocurre en el vacío: está condicionado por moderadores que pueden amplificar o atenuar los resultados. Entre los más relevantes se encuentran:

a) Demográficos y culturales: Los consumidores pertenecientes a la Generación Z y los Millennials tienden a respaldar más fácilmente a las marcas que tienen un propósito claro, aunque al mismo tiempo demandan pruebas concretas de dicho compromiso (Martins, Costa & Oliveira, 2024). Además, el entorno cultural y las regulaciones vigentes

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

juegan un papel importante en cuanto a la tolerancia: en aquellos países donde existen leyes ambientales más rigurosas, los consumidores suelen castigar de manera más estricta cualquier incoherencia (Hofstede, 2001).

b) Factores de comunicación: La selección del canal influye notablemente en el efecto logrado. Mientras los medios convencionales transmiten una imagen de profesionalismo y capacidad, las plataformas digitales favorecen la participación activa, aunque pueden intensificar la polarización (Molinillo et al., 2020; Schamp et al., 2023). Además, la frecuencia y la constancia en el tiempo son factores determinantes: acciones puntuales pueden ser vistas como simples tácticas, en cambio, la permanencia en el mensaje refuerza la credibilidad a lo largo del tiempo.

c) Polarización del tema: En temas que generan división social, como los derechos civiles o la política ambiental, los resultados suelen estar fragmentados: se fortalece la identificación entre quienes apoyan la causa, pero se incrementa el rechazo entre quienes se oponen (Mukherjee & Althuizen, 2020).

La meta central de este proceso es lograr la lealtad del consumidor, entendida tanto en su dimensión actitudinal (vínculo emocional, preferencia constante) como en su expresión conductual (repetición de compra, voluntad de pagar un precio superior y recomendación activa a otros). Oliver (1999) describe la lealtad como una intención firme de volver a comprar que se mantiene incluso ante factores externos adversos. Por su parte, Keller (2013) sitúa la lealtad como el nivel más alto en el modelo de resonancia de marca, donde el consumidor asume el rol de promotor espontáneo de la marca.

Sin embargo, cuando las variables de entrada no cumplen, por ejemplo, por falta de congruencia o autenticidad, el sistema puede derivar en resultados negativos, tales como la desconfianza, comentarios desfavorables, boicots o pérdida del valor de marca (Kim & Kim, 2023). Esto demuestra que el propósito corporativo puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible o, si se gestiona inadecuadamente, en el origen de una crisis reputacional.

Síntesis del Modelo

En resumen, el modelo conceptual sostiene que contar con entradas como una

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

estrategia diseñada, una congruencia y una autenticidad comprobable, impulsa la aparición de mediadores positivos (como la confianza, la satisfacción y la identificación del cliente). Estos mediadores, bajo condiciones propicias, se traducen en lealtad actitudinal, repetición de compra y Word-of-mouth positivo (es decir, recomendaciones espontáneas o "boca a boca" donde los consumidores hablan favorablemente de la marca ante otros).

No obstante, la fuerza y el alcance de estos efectos dependen de los moderadores, que pueden amplificarlos o incluso revertirlos si el contexto resulta desfavorable. Por eso, resulta clave gestionar estratégicamente las variables de entrada y vigilar de manera continua el entorno para garantizar resultados sostenidos. Con el fin de ilustrar cómo operan los elementos del modelo conceptual (entradas, mediadores, moderadores y resultados) se presentan tres casos representativos que muestran escenarios contrastantes: un caso exitoso, uno de reacciones mixtas y uno fallido. Estos ejemplos permiten observar cómo la congruencia, la autenticidad y la consistencia son determinantes en el efecto final sobre la lealtad del consumidor.

Caso 1: Patagonia – La sostenibilidad como propósito central (éxito)

Patagonia es reconocida como un caso emblemático dentro de la literatura sobre marketing con propósito y sostenibilidad (Aaker, 1996; Bhattacharya & Sen, 2004). La compañía no solo refleja la sostenibilidad en sus campañas, sino que la incorpora profundamente en su modelo de negocio. Un ejemplo contundente de este compromiso se dio en 2022, cuando su fundador transfirió la propiedad al Patagonia Purpose Trust y al Holdfast Collective, destinando todas las ganancias no reinvertidas a iniciativas contra el cambio climático. Esta medida, que implicó un sacrificio financiero considerable, representa una evidencia clara de coherencia y entrega (Kim & He, 2015), reforzando la alineación entre la esencia de la marca (especializada en indumentaria para exteriores) y la causa ambiental que defiende.

Gracias a esta congruencia entre discurso y acción, Patagonia logra generar altos niveles de confianza (Morgan & Hunt, 1994), fortalecer la identificación de los consumidores con la marca (Bhattacharya & Sen, 2003) y aumentar la satisfacción al

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

ofrecer productos que responden a principios de sostenibilidad (Chi & Phan, 2025). Este sólido vínculo se ve reforzado por la transparencia y el compromiso tangible demostrados a lo largo del tiempo, lo que permite a los clientes sentir que sus valores personales están alineados con los de la empresa. Además, la coherencia en sus acciones y la autenticidad en sus iniciativas generan una percepción positiva y duradera, incentivando la lealtad y el apoyo continuo de sus consumidores, incluso ante posibles desafíos externos.

La tendencia creciente hacia una mayor conciencia ambiental, especialmente entre millennials y miembros de la Generación Z (Martins, Costa & Oliveira, 2024), potencia aún más este impacto positivo. Como resultado, Patagonia ocupó el primer puesto en el Axios Harris Poll 2023 sobre reputación corporativa, reflejando una elevada confianza y valoración social. Según el modelo conceptual, la autenticidad y coherencia de la estrategia permiten activar factores mediadores que se traducen en lealtad duradera y recomendaciones favorables, incluso ante situaciones adversas.

Caso 2: Nike y la campaña con Colin Kaepernick – Activismo con efectos mixtos

El ejemplo de Nike es reconocido en la literatura como un caso emblemático de activismo de marca (Mukherjee & Althuizen, 2020). Cabe destacar que en 2018, la empresa presentó la campaña “Believe in Something. Even If It Means Sacrificing Everything” (Cree en algo, incluso si eso significa sacrificarlo todo), protagonizada por Colin Kaepernick, exjugador de la NFL y figura representativa en la lucha contra la injusticia racial. Esta iniciativa mantuvo coherencia con la historia de Nike basada en el empoderamiento y la superación, pero al abordar un asunto tan divisivo, incrementó el riesgo para la reputación corporativa.

La campaña logró generar confianza e identificación con consumidores que compartían esos valores, pero también provocó desconfianza en otros sectores, quienes la percibieron como una acción oportunista (Kim & He, 2015). La respuesta de la audiencia estuvo mediada por factores como la edad y los valores: mientras millennials y miembros de la Generación Z mostraron mayor apoyo, las generaciones mayores reaccionaron con menor entusiasmo. La difusión masiva en redes sociales intensificó tanto los comentarios favorables como los negativos, aumentando la polarización.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

De acuerdo con Marketing Dive (2018), las ventas online se incrementaron en un 31 % durante el fin de semana del lanzamiento y las acciones de Nike alcanzaron niveles récord, lo que demuestra un efecto comercial positivo a corto plazo. Sin embargo, también se dieron boicots y rechazo entre sectores conservadores, lo que revela que la lealtad no fue homogénea. Este caso ilustra que el activismo de marca puede fortalecer el vínculo con públicos estratégicos, pero exige una gestión reputacional constante para abordar los riesgos presentes entre audiencias opuestas.

Caso 3: KLM y la campaña "Fly Responsibly" – Riesgos del greenwashing (fallido)

El caso de KLM ilustra las dificultades que enfrentan las empresas al comunicar iniciativas de sostenibilidad en sectores con un elevado impacto ambiental. La campaña "Fly Responsibly" de la aerolínea, que incluso sugería a los usuarios replantearse la necesidad de viajar, evidenció una desconexión entre lo que se comunicaba y las acciones reales de la empresa, ya que no se presentaron pruebas sólidas sobre la disminución de emisiones. Esta falta de coherencia, sumada a la carencia de resultados concretos, minó la credibilidad del mensaje.

Como consecuencia, la confianza de los clientes se deterioró y surgieron fuertes críticas tanto en redes sociales como en la prensa. En vez de fomentar la identificación con la marca, la iniciativa generó dudas sobre la transparencia y ética corporativa. Adicionalmente, el entorno regulatorio europeo, donde las legislaciones ambientales son rigurosas y los consumidores demuestran una marcada preocupación por el cambio climático, incrementó la presión sobre la compañía.

En 2024, un tribunal de los Países Bajos concluyó que la publicidad de KLM era engañosa, obligando a la empresa a modificar su mensaje (Reuters, 2024). Esto causó un perjuicio a la reputación de la marca y puso en riesgo la fidelidad de los clientes, reflejando que, en sectores tan expuestos, la autenticidad demostrable es indispensable para evitar consecuencias negativas. Estos tres casos ilustran la validez del modelo conceptual, donde los mediadores reputacionales, entendidos como los procesos psicológicos y percepciones que conectan las acciones de la empresa con los resultados en confianza, identificación y satisfacción del público, desempeñan un papel fundamental.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

Los mediadores operan activando reacciones favorables o desfavorables según la coherencia y autenticidad de la estrategia: por ejemplo, en Patagonia, la congruencia alta y la autenticidad verificable activan positivamente estos mediadores, generando confianza y satisfacción que se traducen en lealtad sostenida. Su función es servir de puente entre las intenciones corporativas y la respuesta emocional y racional de las audiencias, permitiendo que los valores y mensajes de la marca se traduzcan en comportamientos favorables.

En el caso de Nike, el impacto de los mediadores es más complejo debido a la naturaleza polarizante del tema abordado. La campaña con Colin Kaepernick generó efectos heterogéneos porque, aunque la coherencia con el propósito histórico de la marca activó la identificación y apoyo en segmentos jóvenes y progresistas, simultáneamente provocó rechazo y desconfianza en sectores más conservadores. Esto evidencia que los mediadores pueden operar de manera divergente según la afinidad de valores y el contexto social de las audiencias.

Para gestionar estos riesgos, se recomienda implementar estrategias de comunicación segmentadas que adapten el mensaje a distintos públicos y refuercen la transparencia, así como establecer sistemas de monitoreo reputacional en tiempo real para detectar y responder oportunamente a posibles crisis. El análisis constante de las reacciones y la flexibilidad en la narrativa permiten mitigar el impacto negativo y aprovechar el potencial de vinculación con audiencias estratégicas. Por último, cuando falla la congruencia o no existe evidencia sólida, como sucedió con KLM, los mediadores reputacionales se desactivan, emergiendo consecuencias negativas como la pérdida de confianza y crisis de reputación.

En síntesis, la evidencia confirma que el propósito corporativo debe estar respaldado por acciones reales y consistentes para activar mediadores reputacionales de forma positiva. Para organizaciones que buscan esta alineación, se recomienda establecer mecanismos de seguimiento y evaluación como auditorías externas, reportes verificables y canales de retroalimentación con las partes interesadas. Asimismo, definir indicadores para medir el impacto y ajustar las estrategias (según los resultados), fortalece la confianza del público y previene efectos contraproducentes a largo plazo.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

IMPLICACIONES GERENCIALES

Guía Práctica para Validar la Autenticidad en Campañas de Comunicación

La autenticidad es un factor para que la comunicación con propósito genere confianza y no sea percibida como oportunismo (Bhattacharya & Sen, 2004; Kim & He, 2015). Diversos autores subrayan que las empresas deben verificar internamente la coherencia de sus mensajes antes de lanzarlos al mercado (Moorman, 2020). Con base en la literatura, se propone el siguiente protocolo de autenticidad:

1) Alineación estratégica: Es imprescindible definir con claridad la causa que se desea respaldar y establecer su relación directa con el negocio principal. Según Porter & Kramer (2011), el valor compartido se maximiza cuando las acciones de sostenibilidad se integran a la estrategia corporativa, permitiendo simultáneamente generar impacto social y obtener ventajas competitivas.

2) Coherencia total: Se debe examinar cómo la causa se relaciona con el portafolio de productos, la cadena de suministro y las políticas internas. Becker-Olsen et al. (2006) señalan que la percepción de congruencia aumenta la credibilidad y mejora la actitud de los consumidores. Esto implica evitar contradicciones entre lo que se comunica y las prácticas reales, como sería promover el reciclaje mientras se emplean envases que no pueden reciclarse.

3) Demostración de sacrificio: Se debe evidenciar los costos y renuncias concretas asumidas, como optar por materiales ecológicos, reducir los márgenes de ganancia o modificar la selección de proveedores. Kim & He (2015) señalan que la “demostración de sacrificio” es una prueba contundente de autenticidad: cuanto mayor es el coste, más creíble resulta el compromiso.

4) Trazabilidad y respaldo: Es necesario establecer puntos de partida, objetivos medibles, KPIs y auditorías externas. Deloitte (2022) sugiere la elaboración de informes verificables sobre el desempeño (por ejemplo, emisiones de CO_2, uso de agua, inclusión laboral) para proteger la comunicación contra acusaciones de greenwashing. El término “greenwashing” fue acuñado por Jay Westerveld en 1986 para describir prácticas empresariales que aparentan ser ambientalmente responsables sin serlo realmente.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

5) Gobernanza y transparencia: Consiste asignar responsables internos, conformar comités de sostenibilidad y definir la periodicidad de los reportes. McKinsey (2023) afirma que una gobernanza sólida facilita la implementación y garantiza la continuidad, reduciendo el riesgo de inconsistencias.

6) Cumplimiento normativo y control de riesgos: Se recomienda validar los mensajes de la campaña y desarrollar un mapa de riesgos reputacionales. El teórico Reuters (2024) advierte que la legislación europea penaliza la publicidad ambiental engañosa, por lo que resulta esencial contar con un protocolo legal de revisión previa al lanzamiento.

7) Participación de los stakeholders (partes interesadas): Es conveniente incorporar la perspectiva de comunidades, ONGs, proveedores y empleados en el diseño de la iniciativa. Bhattacharya & Sen (2003) destacan que este proceso de co-creación legitima el mensaje y fortalece la identificación de los consumidores.

8) Pruebas previas de mensaje y canal: Es importante poner a prueba el contenido con grupos de enfoque para evaluar su claridad, credibilidad y tono. Schamp et al. (2023) recomiendan adaptar el mensaje según el canal, ya que los medios tradicionales comunican mejor la congruencia funcional, mientras que las redes sociales resaltan la congruencia de imagen.

9) Manual de gestión de crisis: Se debe anticipar posibles escenarios de riesgo, seleccionar portavoces capacitados y definir plazos para responder. Coombs (2020) sostiene que una gestión transparente y oportuna de las crisis reduce el daño reputacional y puede incluso fortalecer la confianza si la comunicación es proactiva.

10) Constancia y coherencia a lo largo del tiempo: Es recomendable programar hitos y reportes de manera periódica para evitar acciones aisladas. La consistencia es fundamental para fortalecer la credibilidad y mantener la lealtad en el tiempo (Oliver, 1999).

Continuando, convertir el propósito en resultados implica incluir indicadores en los sistemas de gestión corporativa, medir el impacto y la eficacia de una campaña ayuda a comprender la siguiente estrategia a aplicar. Los autores, Porter y Kramer (2011) señalan

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

que la sostenibilidad debe evaluarse con criterios comparables a los del rendimiento financiero. Para lograr esto, se debe:

1) Establecer Objetivos y Resultados Clave (OKR) mixtos: implica incorporar metas sociales y ambientales junto a los objetivos comerciales en los planes anuales de la empresa. Por ejemplo, no solo se plantean metas como aumentar las ventas de productos sostenibles, sino también reducir las emisiones en la cadena de suministro y promover la diversidad en los puestos de liderazgo. Este enfoque permite que la organización avance hacia una gestión más responsable y alineada con valores éticos y de impacto positivo. Al integrar objetivos de sostenibilidad y equidad, la empresa responde de forma proactiva a las expectativas actuales de clientes, colaboradores y sociedad. Sin embargo, es fundamental contar con indicadores claros y mecanismos de seguimiento para asegurar el cumplimiento de estos OKR integrales.

2) Indicadores clave de autenticidad y desempeño: incluyen la proporción de ingresos provenientes de líneas sostenibles, el número de proveedores auditados, la inversión anual en innovación ambiental, la reducción de residuos y el cumplimiento de auditorías realizadas por terceros (Deloitte, 2022).

Estos indicadores permiten evaluar tanto la credibilidad como el impacto real de las prácticas empresariales responsables. Por ejemplo, analizar la proporción de ingresos derivados de productos y servicios sostenibles ayuda a medir el compromiso financiero con la sustentabilidad. El número de proveedores auditados refleja el nivel de control y transparencia en la cadena de suministro, mientras que la inversión anual en innovación ambiental indica la disposición de la empresa a buscar soluciones novedosas que reduzcan su huella ecológica. Además, la reducción de residuos es esencial para demostrar eficiencia operativa y responsabilidad ambiental. Finalmente, el cumplimiento de auditorías externas garantiza que las acciones reportadas sean verificables y cumplen estándares reconocidos internacionalmente.

1) Indicadores relacionales: Se realiza el seguimiento de índices como la confianza y la satisfacción por punto de contacto. Además, se observa la percepción de coherencia entre el discurso y la práctica que presenta la organización. La identificación con la marca es otro aspecto esencial en la medición de estos indicadores (Bhattacharya & Sen, 2003).

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

Estos KPIs permiten comprender mejor la calidad del vínculo entre la marca y sus usuarios. Evaluarlos ayuda a detectar áreas de mejora en la experiencia relacional y fortalecer la lealtad hacia la marca.

2) Indicadores de negocio y reputación: son esenciales para evaluar el desempeño de una organización. Entre ellos destacan las tasas de recompra y la retención de clientes, elementos clave para medir la lealtad. El NPS (Net Promoter Score) se utiliza para conocer el nivel de recomendación por parte de los consumidores. Asimismo, la cuota de mercado refleja la posición de la empresa frente a sus competidores directos. Por último, la ubicación en rankings externos de sostenibilidad y reputación, como los de McKinsey (2023), aporta una visión integral sobre el prestigio corporativo.

3) Ritmo y transparencia: Para asegurar una gestión efectiva y transparente, se debe definir un ritmo de seguimiento y comunicación. Se recomienda establecer revisiones mensuales para monitorear la ejecución de los planes y evaluaciones trimestrales para analizar el impacto logrado, permitiendo detectar áreas de mejora y ajustar estrategias a tiempo. Además, la publicación periódica de informes resumidos facilita la rendición de cuentas ante los diferentes grupos de interés, fortaleciendo la confianza y la credibilidad organizacional. Estos reportes deben ser accesibles y comprensibles, reflejando tanto los avances como los desafíos enfrentados. De acuerdo con KPMG (2023), la transparencia en la comunicación y la constancia en el seguimiento funcionan para consolidar relaciones sólidas con las partes interesadas.

4) Incentivos y aprendizaje: Relacionar una parte de la remuneración de los altos directivos y equipos con los logros en materia de impacto. De acuerdo con Deloitte (2022), aquellas organizaciones que vinculan sus incentivos a indicadores de sostenibilidad tienden a avanzar con mayor consistencia y evidencia de progreso. Igualmente, registrar las experiencias obtenidas y modificar la estrategia de manera progresiva fortalece la capacidad de adaptación y fomenta la mejora constante.

Consecuencias de no cumplir con las expectativas del consumidor

La comunicación con propósito no es un ejercicio neutro, cuando las empresas no cumplen con las expectativas generadas en torno a su compromiso social o ambiental,

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

pueden desencadenar una serie de efectos negativos que van más allá de la pérdida de ventas a corto plazo. La literatura subraya que el incumplimiento de las promesas de sostenibilidad puede erosionar relaciones construidas durante años y generar daños reputacionales difíciles de revertir (Kim & Kim, 2023).

Erosión de confianza y lealtad

La confianza representa un pilar fundamental en las relaciones con los consumidores y su deterioro ocasiona que estos dejen de otorgar credibilidad a las promesas realizadas por la marca. Esto se refleja en una disminución tanto de la lealtad emocional (preferencia, disposición a pagar más) como de la lealtad práctica (recompra). Asimismo, se incrementa la posibilidad de que los clientes compartan opiniones negativas, lo que puede alejar a posibles nuevos consumidores. Oliver (1999) señala que la fidelidad depende de una experiencia consistente; cualquier ruptura percibida interrumpe ese vínculo de compromiso.

1) Riesgo reputacional y regulatorio: La ausencia de coherencia puede provocar señalamientos de greenwashing o de información engañosa. En países con regulaciones estrictas, como los que integran la Unión Europea, esto puede resultar en multas, acciones legales colectivas y procesos judiciales (Reuters, 2024). Tales situaciones no solo perjudican la imagen de la empresa, sino que también implican gastos legales y económicos adicionales, además de posibles limitaciones futuras en la manera en que se comunica.

2) Costos de mercado y pérdida de valor: Cuando se rompe la confianza, las marcas pueden enfrentar boicots organizados o campañas de consumidores que incentivan el abandono de productos. Esto provoca caída de ventas, pérdida de cuota de mercado y deterioro del brand equity (valor de marca), lo que reduce el valor intangible de la empresa. McKinsey (2023) señala que las compañías con crisis de reputación pueden tardar hasta 3–5 años en recuperar su valor previo en el mercado bursátil, si es que lo logran.

3) Impacto interno en cultura organizacional: No cumplir las expectativas externas también afecta la dinámica interna: los colaboradores perciben incoherencia entre el

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

discurso y las prácticas de la empresa, lo que genera desmotivación y rotación de talento, especialmente en generaciones más jóvenes que buscan empleadores con propósito (Deloitte, 2022). Esto incrementa costos de contratación y afecta la productividad.

4) Amplificación digital y efecto bola de nieve: En la era de las redes sociales, una inconsistencia o escándalo puede viralizarse en cuestión de horas, generando una crisis mediática que prolonga el daño reputacional. La literatura sobre gestión de crisis sugiere que la falta de respuesta rápida y basada en datos agrava el impacto y puede llevar a pérdida de control de la narrativa (Coombs, 2020). Por el contrario, las marcas que reaccionan con transparencia y medidas correctivas claras logran mitigar la crisis más rápido.

METODOLOGÍA

El artículo científico desarrollado se fundamentó en la exploración bibliográfica, utilizando como fuente principal documentos escritos en diversas modalidades: artículos científicos, libros especializados, informes institucionales y materiales digitales. Por tanto, se adoptó un enfoque metodológico de carácter cualitativo, documental y descriptivo, que constituye un procedimiento científico sistemático orientado a la búsqueda, recolección, organización, análisis e interpretación de información relacionada con el fenómeno de estudio.

En esta investigación, la información se obtuvo principalmente de fuentes secundarias derivadas de otros estudios, revisiones teóricas y evidencias empíricas previas sobre responsabilidad social corporativa, comunicación con propósito y lealtad del consumidor. Estas referencias proporcionaron el soporte conceptual necesario para construir las bases teóricas del presente trabajo, sustentando los vínculos entre autenticidad, congruencia y confianza como factores determinantes de la efectividad comunicacional.

El procedimiento seguido incluyó la revisión bibliográfica sistemática de publicaciones científicas y reportes institucionales. Posteriormente, se complementó el análisis con tres estudios de caso corporativos seleccionados por su relevancia en el ámbito del marketing con propósito y la sostenibilidad empresarial.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

De acuerdo con la definición de Barraza (2018), la investigación documental busca integrar datos existentes de múltiples fuentes con el fin de proporcionar una visión panorámica y analítica de un fenómeno. En ese sentido, el presente estudio responde a esta característica, ya que las fuentes utilizadas fueron extraídas de materiales de primera mano y de literatura académica especializada, vinculados directamente con el objeto de estudio.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de este análisis exploran que la comunicación con causa es una herramienta estratégica capaz de impulsar la lealtad del consumidor, siempre y cuando cumpla con dos condiciones: congruencia con la identidad de la marca y autenticidad verificable. Cuando existe un ajuste natural entre los valores corporativos y la causa apoyada, y este ajuste está respaldado por acciones reales, métricas transparentes y resultados tangibles, el consumidor percibe el mensaje como legítimo. Este encaje no solo fortalece la reputación, sino que también crea un terreno fértil para la construcción de relaciones de largo plazo.

Los efectos positivos de estas iniciativas se producen a través de mediadores psicológicos que convierten el discurso en comportamiento. La literatura revisada demuestra que la confianza es el primer eslabón de esta cadena, ya que reduce el escepticismo y genera seguridad respecto a la integridad de la empresa (Morgan & Hunt, 1994). A partir de allí, la satisfacción con la experiencia de consumo y la identificación con los valores de la marca consolidan el vínculo, incrementando la probabilidad de recompra, la disposición a pagar un precio *premium* y la generación de recomendación positiva (word-of-mouth), que amplifica el efecto en el mercado.

No obstante, los resultados no son homogéneos. Los moderadores contextuales explican gran parte de la variabilidad observada. Factores como la generación, el contexto cultural, la industria, el canal de comunicación y el grado de polarización del tema determinan si una estrategia genera apoyo masivo, indiferencia o incluso rechazo. Esto implica que las empresas deben diseñar sus mensajes considerando cuidadosamente las sensibilidades de su audiencia y los riesgos inherentes al entorno mediático,

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

especialmente en plataformas digitales, donde las reacciones pueden escalar rápidamente.

Asimismo, los hallazgos destacan que el propósito no debe gestionarse de manera aislada, sino como un sistema de gestión integral. Al Integrar indicadores de impacto, gobernanza robusta y esquemas de incentivos internos asegura continuidad y coherencia en el tiempo, evita que las acciones se perciban como esfuerzos de marketing de corta duración. Esta institucionalización del propósito facilita el aprendizaje organizacional, aumenta la resiliencia reputacional y permite generar resultados consistentes en confianza, lealtad y crecimiento.

Finalmente, es importante advertir que la comunicación con propósito es un arma de doble filo. La falta de coherencia entre el discurso y la práctica, o la ausencia de evidencia verificable, activa un riesgo asimétrico: el costo reputacional de fallar suele ser mayor que los beneficios de corto plazo obtenidos por sumarse a una causa de manera superficial. En otras palabras, cuando se gestiona mal, la comunicación con causa puede erosionar la confianza, detonar críticas virales, así como dañar el valor de marca a largo plazo.

En suma, el éxito de las estrategias de comunicación social y ambiental depende de la combinación de alineación estratégica, autenticidad, consistencia y sensibilidad contextual. De esta manera se puede destacar que las empresas que logren integrar estos elementos en su narrativa y en sus operaciones estarán mejor posicionadas para generar vínculos duraderos con sus consumidores y convertir el propósito en una fuente real de ventaja competitiva sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press. Nueva York, Estados Unidos.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). *What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda.* Journal of Management, Vol. 38, No. 4, pp. 932–968. https://doi.org/10.1177/0149206311436079

Becker-Olsen, K L., Cudmore, BA. & Hill, R.P. (2006). *The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior.* Journal of Business Research, Vol. 59, No. 1, pp. 46–53. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.01.001

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

Bhattacharya, CB., & Sen, S. (2003). *Consumer–Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies.* Journal of Marketing, Vol. 67, No. 2, pp. 76–88. https://doi.org/10.1509/jmkg.67.2.76.18609

Bhattacharya, CB., & Sen, S. (2004). *Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives.* California Management Review, Vol. 47, No. 1, pp. 9–24. https://doi.org/10.2307/41166284

Coombs, WT. (2020). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (5ta ed.). SAGE Publications. Thousand Oaks, Estados Unidos.

Chi, H. K., & Phan, H. T. (2025). *Corporate social responsibility and consumer loyalty: A meta-analytic review.* Journal of Business Ethics, Vol. 186, No. 2, pp. 255–278. https://doi.org/10.1007/s10551-024-05620-1

Deloitte. (2022). *Purpose is everything: How brands that lead with purpose build deeper consumer connections and grow*. Deloitte Insights. Disponible en: https://www2.deloitte.com

Du, S., Bhattacharya, CB., & Sen, S. (2010). *Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication*. International Journal of Management Reviews, Vol. 12, No. 1, pp. 8–19. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x

First Insight. (2023). *The State of Consumer Spending: Gen Z Shoppers Demand Sustainable Retail*. First Insight Report. https://www.firstinsight.com

Gleim, MR., McCullough, H., Sreen, N., & Pant, LG. (2023). *Advancing the understanding of consumer responses to corporate sustainability: A systematic review.* Journal of Consumer Marketing, Vol. 40, No. 4, pp. 421–440. https://doi.org/10.1108/JCM-10-2022-5476

Han, S., Guo, R., & Zhang, W. (2025). *How corporate social responsibility affects customer loyalty: A longitudinal meta-analysis.* Journal of Business Research, Vol. 162, pp. 113826. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113826

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2da ed.). SAGE Publications. Thousand Oaks, Estados Unidos.

Kim, S., & He, H. (2015). *How authenticity works for brand activism: The role of perceived sacrifice.* Journal of Business Research, Vol. 68, No. 1, pp. 38–49. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.05.001

Kim, S., & He, H. (2025). *Perceived authenticity in brand activism: Longitudinal effects on trust and advocacy.* Journal of Consumer Psychology, Vol. 35, No. 1, pp. 91–108.

Kim, J., & Kim, J. (2023). *Negative spillover effects of corporate hypocrisy: The mediating role of consumer anger*. Journal of Business Ethics, Vol. 182, No. 3, pp. 647–664. https://doi.org/10.1007/s10551-021-05053-7

KPMG. (2023). *The Time Has Come: The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2023*. KPMG International. https://home.kpmg

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/ ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto,2026)

Lafferty, BA. & Edmondson, DR. (2014). *A note on the role of cause–brand fit in cause-related marketing.* Journal of Business Research, Vol. 67, No. 1, pp. 145–150. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.01.008

McKinsey & Company. (2023). *State of Sustainability 2023: Linking ESG to Long-Term Value*. McKinsey Insights. https://www.mckinsey.com

Molinillo, S., Mercadé-Melé, P., & De Noronha, T. (2020). *Cause-related marketing and brand image: A cross-channel analysis.* Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 55, pp. 102132. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102132

Moorman, C. (2020). *Commentary: Brand Activism in a Political World.* Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 39, No. 4, pp. 388–392. https://doi.org/10.1177/0743915620945260

Morgan, RM., & Hunt, SD. (1994). *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing.* Journal of Marketing, Vol. 58, No. 3, pp. 20–38. https://doi.org/10.1177/002224299405800302

Mukherjee, S., & Althuizen, N. (2020). *Brand activism: Does courting controversy help or hurt a brand?* International Journal of Research in Marketing, Vol. 37, No. 4, pp. 772–788. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.01.003

Nan, X., & Heo, K. (2007). *Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives: Examining the role of brand–cause fit in cause-related marketing.* Journal of Advertising, Vol. 36, No. 2, pp. 63–74. https://doi.org/10.2753/JOA0091-3367360204

Porter, ME., & Kramer, MR. (2011). *Creating shared value.* Harvard Business Review, Vol. 89, No. 1/2, pp. 62–77.

Reuters. (2024). *Dutch court rules KLM's 'Fly Responsibly' ads misleading.* Reuters News Service. Publicado el 15 de abril de 2024. Pa

Sarkar, C., & Kotler, P. (2018). *Brand activism: From purpose to action.* Journal of Brand Strategy, Vol. 7, No. 4, pp. 315–326.

Schamp, C., Heitmann, M., & Katzenstein, R. (2023). *The role of channel congruence in cause-related marketing effectiveness: A meta-analysis.* Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 51, No. 2, pp. 415–437. https://doi.org/10.1007/s11747-022-00882-3

Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). *Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?* Journal of Public Policy & Marketing, Vol. 39, No. 4, pp. 444–460. https://doi.org/10.1177/0743915620947359