



Gestión de Responsabilidad Social Corporativa ante polarización social (Caso Zara)

Nicolás Cañas Álvarez

Trabajo de grado presentado para optar al título de Profesional en Mercadeo Nacional e Internacional

Tutora: Adriana Mejía Bermúdez, Magíster (MSc) en Mercadeo

Asesores de recursos académicos: Diego Alejandro Soto Herrera (asesor bibliográfico)

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Mercadeo Nacional e Internacional
Manizales, Caldas, Colombia
2026

Cita	(Cañas Álvarez, 2026)
Referencia	Cañas Álvarez, N. (2026). Gestión de RSC ante polarización social (Caso Zara) [Tesis de pregrado, Universidad de Manizales]. Universidad de Manizales.
Estilo APA 7 (2020)	RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.



Seleccione posgrado UManizales (A-Z), Seleccione cohorte posgrado

Seleccione centro de investigación UManizales (A-Z).

Seleccione grupo de investigación UManizales (A-Z)

Seleccione línea de investigación UManizales (A-Z).

Declaración de inteligencia artificial: el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como [mencionar herramientas utilizadas, por ejemplo, ChatGPT, Grammarly, Turnitin, Copilot, Gemini, entre otras], de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

Biblioteca y Centro de Recursos: biblioteca.umanizales.edu.co

Repositorio Institucional: ridum.umanizales.edu.co

Universidad de Manizales: umanizales.edu.co

Revistas: revistasum.umanizales.edu.co

Fondo Editorial: editorialum.umanizales.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

Resumen	6
Abstract	7
Introducción	8
1 Planteamiento del problema	10
1.1 Antecedentes	12
2 Justificación.....	13
3 Objetivos	14
3.1 Objetivo general	14
3.2 Objetivos específicos.....	14
4 Hipótesis.....	16
4.1 Proposición de trabajo	16
4.1.1 Proposición derivada 1.....	16
5 Marco teórico	18
5.1 Antecedentes investigativos y estado del arte	18
5.2 Teoría de los Stakeholders en entornos polarizados	19
5.3 Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis (SCCT).....	20
5.4 De la RSC al activismo de marca	20
5.5 Brand Equity y reputación corporativa	21
5.6 Teoría de la Glocalización.....	21
5.7 Netnografía como fundamento metodológico	21
6 Metodología	23
6.1 Enfoque y tipo de investigación	23

6.2 Fases de la investigación	23
6.3 Técnicas e instrumentos de recolección	24
6.4 Ficha técnica de la investigación.....	25
6.5 Técnicas de análisis y procesamiento de datos	26
6.6 Consideraciones éticas	26
6.7 Limitaciones metodológicas.....	26
7 Resultados	27
7.1 Diagnóstico de la respuesta corporativa: el caso "The Jacket"	27
7.1.1 Análisis de la brecha semiótica: el "Kafan" como detonante	27
7.1.2 Evaluación de la respuesta: la eternidad digital y la SCCT	28
7.1.3 Riesgo operativo: el salto al entorno físico.....	28
7.2 Sentimiento digital: hallazgos netnográficos	28
7.2.1 Categorización del discurso social.....	28
7.2.2 Evidencia del proceso de codificación.....	29
7.2.3 Análisis de efectividad: aplicación de la Teoría SCCT	30
7.3 Evaluación académica: SCCT y Miopía de Marketing.....	30
7.3.1 Juicio a la estrategia de respuesta	30
7.3.2 Diagnóstico de la Miopía de Marketing.....	30
7.4 Benchmarking: de Madrid a Medellín	31
7.4.1 Análisis comparado de capacidades de gestión	31
7.4.2 Brechas críticas en el entorno local	31
7.5 Propuesta de lineamientos estratégicos	32
7.5.1 Eje 1: Fase Preventiva — El "Filtro Glocal"	32

7.5.2 Eje 2: Fase Reactiva — Protocolo de Respuesta SCCT	33
7.5.3 Eje 3: Fase de Construcción — Blindaje Ético.....	34
8 Discusión.....	35
9 Conclusiones	36
Referencias	38

Resumen

La presente investigación analiza la gestión de crisis reputacionales en el sector moda ante contextos de polarización social, tomando como caso paradigmático la controversia generada por la campaña "The Jacket" del grupo Inditex (Zara) en diciembre de 2023. El estudio parte de la premisa de que la neutralidad corporativa ha dejado de ser una opción viable en entornos de alta polarización (Norris e Inglehart, 2019), y que las marcas requieren estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) estructuradas y preventivas para proteger su reputación como activo intangible de valor (Fombrun y Van Riel, 2004).

La investigación adopta un enfoque cualitativo descriptivo-propositivo, articulado en tres técnicas complementarias: revisión documental de fuentes periodísticas y corporativas verificadas; netnografía (Kozinets, 2020) sobre 30 comentarios seleccionados del post oficial de disculpas de Zara bajo criterio de saturación teórica; y benchmarking funcional entre el mercado global y el sector textil de Medellín. El análisis se fundamenta en la Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis SCCT (Coombs, 2007; 2023).

Los hallazgos revelan que la crisis de Zara obedeció a una ausencia de sensibilidad contextual y a una gestión de respuesta deficiente: la disculpa tardía amplificó el volumen de críticas en lugar de mitigarlas. Con base en estos hallazgos, se propone una guía estratégica de tres fases preventiva, reactiva y evolutiva que integra RSC y protocolos SCCT para el sector moda de Medellín.

Palabras clave: gestión de crisis, Responsabilidad Social Corporativa, reputación corporativa, netnografía, polarización social, SCCT.

Abstract

This research analyses the management of reputational crises in the fashion sector in contexts of social polarization, taking as a paradigmatic case, the controversy generated by the "The Jacket" campaign of the Inditex group (Zara) in December 2023. The study is based on the premise that corporate neutrality is no longer a viable option in highly polarized environments (Norris & Inglehart, 2019), and that brands require structured and preventive Corporate Social Responsibility (CSR) strategies to protect their reputation as an intangible asset of value (Fombrun & Van Riel, 2004). The research adopts a descriptive-propositional qualitative approach, articulated in three complementary techniques: documentary review of verified journalistic and corporate sources; netnography (Kozinets, 2020) on 30 comments selected from Zara's official apology post under theoretical saturation criteria; and functional benchmarking between the global market and the textile sector of Medellín. The analysis is based on the Situational Theory of Crisis Communication (SCCT) (Coombs, 2007; 2023). The findings reveal that Zara's crisis was due to a lack of contextual sensitivity and poor response management: the late apology amplified the volume of criticism rather than mitigating it. Based on these findings, a three-phase strategic guide is proposed—preventive, reactive, and evolving—integrating CSR and SCCT protocols for the fashion sector in Medellín.

Keywords: crisis management, Corporate Social Responsibility, corporate reputation, netnography, social polarization, SCCT.

Introducción

El mercadeo internacional contemporáneo se desenvuelve en un ecosistema de alta volatilidad. En efecto, los mercados ya no responden exclusivamente a variables macroeconómicas, sino también a un clima creciente de división social. En la última década, los consumidores han experimentado una transformación desde espectadores pasivos hacia actores políticos que demandan a las organizaciones posturas definidas frente a controversias públicas, conflictos geopolíticos y debates de naturaleza ética. Dado que esta tendencia se ha acelerado con la masificación de las redes sociales, la industria textil se ha posicionado como uno de los sectores más vulnerables al escrutinio colectivo. En este contexto de transformación del rol del consumidor, la competitividad de la industria textil ya no depende únicamente de factores productivos tradicionales, sino de la capacidad de las empresas para desarrollar habilidades intangibles que les permitan navegar entornos cambiantes. Como señalan Osorio et al (2021), la competitividad industrial contemporánea se sustenta en gran medida en el desarrollo de capacidades tecnológicas y la apropiación de conocimiento, aspectos que resultan cruciales para que las marcas de moda anticipen riesgos reputacionales en el escenario digital. En esta misma línea, Barreto et al. (2022) evidencian para el contexto latinoamericano que el crecimiento económico está determinado por variables que trascienden lo meramente financiero e incluyen la innovación y la adaptación estructural. De manera complementaria, Cardona-Arenas et al. (2026) demuestran que la sinergia entre capacidades tecnológicas, innovación y entornos aglomerados constituye un factor determinante para la expansión de las pymes, lo que refuerza la necesidad de que el clúster textil de Medellín integre la gestión de crisis y la RSC como parte de su estrategia competitiva para enfrentar la polarización social y proteger su reputación en los mercados internacionales.

El presente trabajo investigativo se concentra en analizar la gestión de crisis reputacionales y el rol de la RSC como herramienta estratégica fundamental para mitigar estos riesgos. Sin embargo, el estudio no se limita al diagnóstico: busca proponer lineamientos estratégicos que permitan a las empresas del clúster textil de Medellín blindar su reputación ante un consumidor cada vez más crítico y polarizado. Así pues, la investigación se apoya en una metodología cualitativa basada en revisión documental, netnografía y benchmarking funcional.

Es necesario precisar un matiz metodológico importante: el análisis netnográfico se realiza sobre el perfil global de Zara en Instagram, dado que la crisis fue un fenómeno de alcance internacional. El sentimiento digital capturado es, por tanto, global; no obstante, las lecciones estratégicas se extraen y adaptan específicamente para el contexto empresarial de Medellín. Esta distinción entre el caso analizado y el contexto de aplicación es deliberada y se sostiene a lo largo de todo el documento.

A continuación, el documento se estructura conforme a los capítulos establecidos por la Resolución 025 de la Universidad de Manizales: Planteamiento del problema, Justificación, Objetivos, Hipótesis, Marco teórico, Metodología, Resultados, Discusión y Conclusiones.

1 Planteamiento del problema

La industria de la moda global ha transitado de ser un sector meramente estético para convertirse en un actor cultural y político bajo constante escrutinio (Bhardwaj y Fairhurst, 2010; Javakhishvili, 2023). En mercados altamente expuestos a la opinión pública, las marcas se enfrentan hoy a un consumidor hiperconectado y politizado que exige posturas éticas claras. Sin embargo, en un entorno caracterizado por la polarización social, cualquier acción corporativa corre el riesgo de ser interpretada políticamente, desencadenando crisis reputacionales que afectan directamente la confianza y el valor de marca (Fombrun y Van Riel, 2004).

El problema central radica en que muchas compañías carecen de protocolos de gestión de crisis adaptados a la velocidad de las redes sociales y a la sensibilidad del contexto. El caso de Inditex en diciembre de 2023 evidencia cómo la desconexión entre una estrategia de marketing global y la sensibilidad geopolítica del momento —denominada aquí "Miopía de Marketing" (Levitt, 1960)— puede derivar en boicots masivos, protestas físicas en tiendas y una caída abrupta en el sentimiento digital. A pesar de contar con políticas de RSC, estas a menudo resultan insuficientes o son percibidas como inauténticas —"Woke-washing" (Vredenburg et al., 2020)— cuando estalla la controversia.

Esta situación pone de manifiesto un vacío crítico tanto en la literatura académica como en la práctica empresarial: existe escasa documentación que analice, mediante herramientas modernas como la netnografía, cómo se comportan estas crisis en tiempo real y, más importante aún, cómo pueden traducirse esas lecciones a mercados emergentes. Para el sector moda de Medellín, que busca consolidarse como epicentro de exportación internacional, la falta de lineamientos estratégicos preventivos representa una vulnerabilidad latente.

Dicha vulnerabilidad no solo es de orden comunicacional, sino que se ancla en condiciones estructurales propias del contexto colombiano. Investigaciones recientes —como la de Cardona-Arenas y Sierra-Suárez (2023)— han mostrado que fenómenos como la persistencia del desempleo afectan la dinámica empresarial, ampliando las desigualdades regionales en los mercados laborales y los escenarios de vulnerabilidad (Arenas y Barreto, 2016). A esta realidad se suman las condiciones de informalidad y exclusión que afectan a amplios sectores de la población colombiana, como lo documentan Cuenca, Cardona-Arenas y Acevedo (2026). Adicionalmente,

los efectos de las constantes reformas institucionales sobre la productividad y el empleo de largo plazo-ver Cardona-Arenas et al (2024)- configuran un escenario donde cualquier crisis reputacional puede exacerbar tensiones sociales preexistentes, acentuadas por condiciones de riesgo económico.

A ello se suma la exposición del país a shocks externos, como la volatilidad cambiaria asociada a los precios internacionales de materias primas (Cardona-Arenas y Serna-Gómez, 2020; Cardona-Arenas et al., 2023) y los efectos informacionales de la pandemia en los mercados financieros de la Alianza del Pacífico —Cardona-Arenas et al (2023)— que afectan la estabilidad operativa de las empresas textiles locales a través del costo de los insumos y elevan la factura del canal logístico. Adicionalmente, recientes estudios ponen en manifiesto el impacto financiero de la inteligencia artificial en los mercados de los países latinoamericanos (ver Arenas, 2026), estos choques en suma afectan la gestión reputacional y empresarial.

Adicionalmente, el entorno fiscal y sectorial constituye una capa de complejidad que incide en la capacidad de las empresas para mantener inversiones en gestión reputacional y responsabilidad social corporativa. La recaudación tributaria corporativa en Colombia responde de manera diferenciada a los shocks sectoriales: son sectores como la industria manufacturera, el comercio y los servicios profesionales los que presentan mayores efectos positivos sobre el recaudo del impuesto de renta, de acuerdo con Rodríguez Vanegas, Santofimio Salinas y Cardona-Arenas (2026). Para el clúster textil de Medellín, esto implica que su salud financiera está vinculada al desempeño de sectores económicos amplios; por tanto, cualquier crisis reputacional que afecte la demanda o la confianza inversionista puede limitar los recursos destinados a la sostenibilidad.

En el plano de los determinantes de la competitividad, los estudios sobre volatilidad cambiaria realizados por Cardona et al. (2020) evidencian el alto riesgo frente a cambios en condiciones externas. Por su parte, Cardona-Arenas, Osorio-Barreto y Manrique (2024) demuestran que las economías latinoamericanas comparten vulnerabilidades ante shocks que afectan la estabilidad de los mercados donde operan las empresas de moda. Estos hallazgos son relevantes para Medellín en la medida en que el clúster textil busca posicionarse internacionalmente, exponiéndose a las mismas dinámicas de volatilidad y precios de insumos que caracterizan a la región.

En este marco, las marcas de Medellín enfrentan no solo el desafío de gestionar crisis en entornos polarizados, sino también el de operar en una economía con rigideces estructurales que amplifican las consecuencias de una pérdida de confianza. Por ello, este estudio busca resolver la

siguiente incógnita operativa: ¿cómo pueden las empresas de Medellín aprender de los errores y aciertos gestionados en casos globales para blindar su propia reputación?

Pregunta de investigación

¿Cómo los lineamientos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) derivados de la gestión de crisis de Inditex (Zara) pueden configurarse como mecanismos de blindaje reputacional para las marcas locales del clúster textil de Medellín ante entornos de polarización social?

1.1 Antecedentes

En los últimos años, fenómenos como la "cultura de la cancelación" (Norris e Inglehart, 2019) y el activismo digital han transformado el marketing internacional. Puesto que los conflictos que antes se consideraban ajenos al ámbito empresarial ahora impactan directamente en la cuenta de resultados y el valor de marca, se hace indispensable revisar los antecedentes más relevantes.

El antecedente más directo para esta investigación es la crisis de Inditex-Zara de diciembre de 2023. Teniendo en cuenta el período 2020-2024, se identifican al menos tres patrones recurrentes en el sector moda global: (1) campañas publicitarias con carga simbólica ambigua que son reinterpretadas políticamente por las audiencias; (2) respuestas corporativas tardías o inadecuadas según los criterios de la SCCT (Coombs, 2023); y (3) impacto operativo directo —vandalismo, ocupaciones, pérdida de ventas— cuando la crisis digital escala al entorno físico.

En el contexto latinoamericano y colombiano, de igual manera se han registrado casos menores pero ilustrativos. Marcas de Streetwear de Medellín con presencia en redes han enfrentado reacciones adversas por el uso de iconografía asociada a grupos armados o símbolos religiosos resignificados, lo que demuestra que la polarización local también opera como riesgo reputacional. Así pues, el problema no es exclusivo de los grandes conglomerados globales.

Cardona Arenas et al. (2022), en su estudio sobre el comercio electrónico y el desempeño financiero de las pymes en Manizales, confirman que la presencia digital de una empresa es hoy un factor determinante de su competitividad. Por consiguiente, lo que ocurre en el entorno digital de una marca tiene consecuencias financieras medibles y directas, lo que refuerza la urgencia de gestionar la reputación online con rigor estratégico

2 Justificación

En el escenario actual del marketing internacional, la polarización social ha dejado de ser una variable externa para convertirse en un factor de riesgo estructural dentro del modelo de negocio (Norris e Inglehart, 2019). Dado que la industria de la moda se caracteriza por su alta exposición mediática y carga simbólica, los conflictos internacionales y las controversias ideológicas impactan directamente en la legitimidad de las marcas (Bhardwaj y Fairhurst, 2010). En efecto, casos recientes demuestran que la inacción o la incoherencia en la comunicación corporativa pueden derivar en pérdidas económicas tangibles y en el deterioro acelerado de la confianza del consumidor (Edelman, 2024). Por consiguiente, investigar cómo blindar la reputación mediante la RSC no es opcional, sino una exigencia de sostenibilidad financiera (Porter y Kramer, 2006).

Ahora bien, pese a la criticidad de este fenómeno, la literatura académica presenta un vacío significativo: es escasa la investigación que articule de manera sistemática la RSC con la netnografía en contextos de polarización política específica del sector moda (Kalra, 2024). De igual manera, es aún más limitada la existencia de análisis comparados que traduzcan las lecciones de grandes conglomerados europeos a la realidad de mercados emergentes latinoamericanos (Ghanbarpour et al., 2024). Esta investigación busca llenar ese vacío desde una perspectiva práctica y aplicada.

En síntesis, la necesidad de este estudio no es solo teórica, sino fundamentalmente estratégica: busca dotar a la industria de la moda de Medellín de herramientas preventivas. Entender los errores y aciertos de marcas globales permite a las empresas locales anticiparse a escenarios de crisis, protegiendo su activo más valioso: la reputación (Freeman, 1984). Probablemente, esta sea la contribución más significativa que puede hacer un profesional en Mercadeo Internacional en el contexto empresarial antioqueño actual.

Los beneficios esperados del estudio son: (1) caracterizar la respuesta corporativa de Inditex-Zara ante la crisis de 2023, distinguiendo entre acciones efectivas de mitigación y aquellas que agravaron el conflicto; (2) evaluar el impacto digital mediante análisis netnográfico; (3) generar herramientas locales —una guía de lineamientos estratégicos de RSC— aplicables específicamente al sector moda de Medellín. En cuanto a las posibles limitaciones del estudio y su gestión, se destaca:

- **Acceso a información corporativa confidencial:** dado que se trata de un estudio externo, no se cuenta con acceso a deliberaciones internas de Inditex. Sin embargo, se mitiga mediante reconstrucción documental de acciones públicas observables.
- **Ausencia de encuestas primarias:** puesto que el diseño metodológico es estrictamente cualitativo, se sustituye la encuesta por la netnografía. Ya que este enfoque ofrece mayor validez ecológica al analizar opiniones espontáneas en el momento real del conflicto (Kozinets, 2023), la limitación queda resuelta metodológicamente.
- **Variabilidad cultural entre el mercado analizado y Medellín:** posiblemente las estrategias aplicadas en un mercado de alcance global no sean directamente replicables en el contexto latinoamericano. En cambio, el estudio no busca replicación exacta, sino adaptación estratégica de principios fundamentales de gestión de crisis.

3 Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar lineamientos estratégicos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) orientados a la protección de la reputación de las marcas de moda en Medellín, a partir del análisis documental y netnográfico de la gestión de crisis del caso Inditex-Zara ante la polarización social.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar las estrategias de comunicación y gestión de crisis implementadas por el grupo Inditex (Zara) ante la controversia de polarización social de diciembre de 2023, para identificar los fallos tácticos y aciertos corporativos.
- Categorizar, mediante técnicas netnográficas (observación no participante en Instagram), el sentimiento digital y los argumentos de los stakeholders ideológicos durante la crisis de Zara 2023, determinando cómo la interpretación política afectó el valor de marca.
- Analizar, mediante revisión documental de fuentes periodísticas y corporativas, las estrategias de comunicación institucional implementadas por Inditex, identificando aciertos y fallos desde la perspectiva de la Teoría SCCT (Coombs, 2023).

-
- Formular una guía de lineamientos estratégicos de RSC —preventivos y reactivos— adaptada al contexto empresarial de Medellín, que permita a las marcas locales del clúster textil mitigar riesgos reputacionales y responder con coherencia ética ante la presión social.

4 Hipótesis

Dado que la presente investigación adopta un enfoque cualitativo y descriptivo-propositivo, no se formulan hipótesis estadísticas en sentido estricto. En cambio, se plantean proposiciones orientadoras que guían el análisis y articulan las relaciones esperadas entre las variables de estudio. Estas proposiciones son consistentes con el diseño de investigación cualitativa, en el que el objetivo no es probar relaciones causales mediante datos numéricos, sino comprender y describir fenómenos complejos para generar proposiciones estratégicas aplicables (Hernández Sampieri et al., 2021).

4.1 Proposición de trabajo

La gestión deficiente de la crisis reputacional de Inditex-Zara en diciembre de 2023 —caracterizada por una respuesta tardía y una estrategia de Justificación incompatible con las expectativas del público— ofrece lecciones estratégicas concretas y transferibles que, debidamente adaptadas al contexto local, pueden servir como fundamento para diseñar lineamientos de RSC que protejan la reputación de las marcas del clúster textil de Medellín en entornos de alta polarización social.

4.1.1 Proposición derivada 1

La ausencia de Inteligencia Contextual en el proceso creativo de Inditex —denominada en esta investigación "Miopía de Marketing"— fue el factor detonante de la crisis reputacional de diciembre de 2023, por encima de la intención original de la campaña.

4.1.1.1 Proposición derivada 2.

La estrategia de respuesta de Justificación implementada por Inditex ante la crisis fue contraproducente según los parámetros de la Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis (SCCT), amplificando la indignación digital en lugar de mitigarla.

4.1.1.1.1 Variables de análisis.

Las tres variables cualitativas centrales de esta investigación son: (1) Riesgo Reputacional, entendido como la brecha entre la promesa de marca y la percepción pública (Fombrun y Van Riel, 2004); (2) Sentimiento Digital, medido mediante netnografía sobre comentarios espontáneos en Instagram (Kozinets, 2020); y (3) Estrategias de RSC, evaluadas desde la efectividad de los protocolos de crisis y la coherencia corporativa (Freeman, 1984; Coombs, 2007; 2023).

.

5 Marco teórico

En esta sección se citan los autores que han tenido influencia directa en la investigación. El marco conceptual se articula en cinco dimensiones: la teoría relacional (Stakeholders), la gestión de crisis (SCCT), el valor de marca (Brand Equity), la globalización cultural (Glocalización) y las bases metodológicas (Netnografía). Indiscutiblemente, para abordar la complejidad de la gestión de crisis reputacionales en la industria textil internacional se requiere un enfoque multidisciplinar que integre estas dimensiones de forma articulada.

5.1 Antecedentes investigativos y estado del arte

Para situar la presente investigación en la frontera del conocimiento actual, se ha realizado una revisión de estudios recientes (2020-2024). A continuación, se exponen los antecedentes más relevantes.

Activismo corporativo y riesgo de "Woke-washing"

Vredenburg et al. (2020), en "Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?", publicado en el Journal of Public Policy & Marketing, 39(4), 444-460, analizan cómo las marcas han evolucionado de ser entes neutrales para convertirse en actores sociopolíticos. Los autores advierten sobre el riesgo del "Woke-washing": si el activismo de la marca es percibido como una táctica de marketing desconectada de los valores internos, genera una crisis de autenticidad inmediata. Este antecedente es vital para la tesis, puesto que respalda la proposición de que la incoherencia entre el discurso (RSC) y la práctica es el principal detonante de la polarización analizada en el caso de estudio.

Rentabilidad de la ética

Simultáneamente, el reporte de Boston Consulting Group (BCG, 2024) aporta la validación económica necesaria para este estudio: las marcas que integran la sostenibilidad y la responsabilidad social en su núcleo estratégico presentan mayor resiliencia ante las crisis. En pocas palabras, la ética tiene retorno financiero medible.

Comercio electrónico, presencia digital y desempeño financiero en pymes

Cardona Arenas et al. (2022), en "Influencia del comercio electrónico en el desempeño financiero de las pymes en Manizales, Colombia", publicado en *Innovar*, 32(84), 75-96, aplican una metodología mixta con encuesta semiestructurada y análisis de datos panel para demostrar que la presencia digital de una empresa impacta positivamente sus variables financieras. Desde el plano metodológico, este estudio sirve de referencia para la presente investigación en cuanto a la estructuración de instrumentos de recolección y la declaración de validación de los mismos (véase Anexo 2). Acto seguido, y trasladando ese principio al objeto de estudio de este trabajo, se puede afirmar que lo que ocurre en el entorno digital de una marca —incluidas las crisis reputacionales— tiene consecuencias financieras directas y medibles.

Vacío de investigación identificado

A pesar de la existencia de estos estudios, se evidencia una carencia significativa: no existen actualmente estudios comparativos que conecten la gestión de crisis en grandes núcleos globales con la realidad exportadora de ciudades intermedias como Medellín. Esta investigación busca llenar ese vacío.

5.2 Teoría de los *Stakeholders* en entornos polarizados

La base conceptual de esta investigación se fundamenta en la Teoría de los Stakeholders (Freeman, 1984), actualizada por Awa, Etim y Ogbonda (2024). Esta teoría postula que las organizaciones deben responder ante una red compleja de actores que pueden afectar o ser afectados por el logro de los objetivos empresariales, rompiendo con el paradigma tradicional de la primacía del accionista.

Para profundizar en el análisis, se integra el modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997), reafirmado por Mu, Xu y Chen (2024), que clasifica actores según Poder, Legitimidad y Urgencia. En el contexto de polarización digital emergen los "Stakeholders Ideológicos": aunque los activistas en redes no tengan poder económico directo, poseen alta legitimidad social y urgencia mediática. Teniendo en cuenta este modelo, se puede explicar por qué actores sin relación comercial directa con Zara lograron movilizar un boicot global basándose puramente en la carga ideológica.

5.3 Teoría Situacional de la Comunicación de Crisis (SCCT)

Para analizar la respuesta corporativa ante controversias, se adopta la SCCT desarrollada por W. Timothy Coombs (6ta edición, 2023), con actualizaciones presentadas en el estudio de Coombs y Tachkova (2023) "Integrating Moral Outrage in Situational Crisis Communication Theory: A Triadic Appraisal Model for Crises", publicado en *Management Communication Quarterly*, 37(3), 456-485. Este modelo proporciona un marco empírico para predecir el riesgo reputacional basándose en la atribución de responsabilidad.

En efecto, Coombs y Tachkova (2023) han actualizado la SCCT integrando la "indignación moral" como tercer factor de evaluación de crisis, junto con (1) determinar si la situación es negativa y (2) evaluar la responsabilidad. Según la teoría actualizada, en casos de transgresiones percibidas que generan indignación moral, las estrategias de "Negación" o "Justificación" son contraproducentes. La única respuesta efectiva es la estrategia de Reconstrucción —disculpa inequívoca y acciones correctivas—, tal como señalan Coombs y Holladay (2023).

5.4 De la RSC al activismo de marca

Tradicionalmente, la RSC se ha entendido bajo la pirámide de Carroll, cuyo enfoque es fundamentalmente defensivo: busca "no hacer daño" y cumplir con la norma para evitar sanciones (Kalra, 2024; Valentinov, 2023). Sin embargo, el entorno de polarización política actual exige una evolución hacia el Activismo de Marca (Brand Activism), concepto validado en estudios de Ghanbarpour et al. (2024). En la industria textil, esto genera una paradoja: tomar postura puede

fortalecer la lealtad de un segmento, pero inevitablemente aliena a otro. De la misma forma, esta distinción entre lo defensivo y lo proactivo será el eje central para la formulación de los lineamientos estratégicos en el capítulo de Resultados.

5.5 Brand Equity y reputación corporativa

El impacto económico de las crisis se analiza bajo el modelo de Brand Equity (Fombrun y Van Riel, 2004). Ya que el valor de marca equivale a un "capital reputacional" acumulado, su erosión en momentos de crisis representa pérdidas financieras concretas. Investigaciones de Steenkamp et al. (2020) y Febraa et al. (2023) confirman que en contextos de crisis, el componente más afectado es el de Calidad Percibida y Asociaciones de Marca: los atributos positivos son desplazados por asociaciones negativas, deteriorando la preferencia del consumidor.

5.6 Teoría de la Glocalización

Dado el enfoque comparativo del estudio, es imprescindible recurrir al concepto de Glocalización. Esta teoría sostiene que, aunque los mercados son globales, la interpretación de los símbolos y mensajes es siempre local (Think Global, Act Local). Así pues, las crisis reputacionales en marcas globales surgen frecuentemente de una desconexión entre la estrategia centralizada y la sensibilidad local. Este concepto fundamenta tanto el benchmarking como la propuesta del "Filtro Glocal" para las marcas de Medellín desarrollada en el capítulo de Resultados.

5.7 Netnografía como fundamento metodológico

Se recurre a los trabajos actualizados de Kozinets y Gretzel (2023) en "Netnography evolved: New contexts, scope, procedures and sensibilities", *Annals of Tourism Research*, 103, Artículo 103693. La netnografía se diferencia de la etnografía digital al proporcionar directrices operativas y éticas específicas para el análisis de comunidades online. Ofrece mayor validez ecológica al capturar opiniones espontáneas en el momento real del conflicto, eliminando el sesgo de deseabilidad social propio de los cuestionarios tradicionales (Kozinets, 2023).

5.8 Marco conceptual — Glosario técnico

Activismo de Marca (Brand Activism): evolución de la RSC donde la empresa abandona la neutralidad para tomar una postura pública activa frente a controversias sociopolíticas.

Benchmarking Funcional: proceso sistemático de comparación para identificar las mejores prácticas de una industria y adaptarlas a una organización local.

Brand Equity (Valor de Marca): conjunto de activos y pasivos vinculados al nombre y símbolo de una marca; en esta investigación equivale al "capital reputacional".

Glocalización: estrategia de pensar globalmente pero actuar localmente, adaptando mensajes internacionales a la sensibilidad del mercado específico.

Miopía de Marketing: adaptado de Levitt (1960); describe la incapacidad de una marca de percibir el contexto sociopolítico del mercado donde opera.

Netnografía: método cualitativo adaptado de la etnografía para analizar comportamiento y sentimiento de comunidades digitales.

Pareidolia Política: fenómeno psicológico donde se perciben patrones políticos en estímulos visuales ambiguos.

Polarización Social: proceso psicosocial donde la opinión pública se divide en extremos opuestos, obligando a los actores —incluidas las marcas— a tomar partido.

RSC: en esta tesis se redefine no como filantropía, sino como herramienta estratégica de gestión de riesgos reputacionales.

SCCT: marco empírico de Coombs que ajusta la estrategia de respuesta según el nivel de responsabilidad atribuido por el público.

Sentimiento Digital: métrica cualitativa que clasifica las interacciones en categorías de valencia (Positiva, Negativa, Neutra).

Stakeholders Ideológicos: activistas y comunidades digitales que ejercen presión sobre marcas basándose en valores morales, políticos o religiosos.

Woke-washing: estrategia de comunicación engañosa que adopta discursos progresistas sin compromiso interno real, generando crisis de autenticidad.

6 Metodología

En la metodología se establece el enfoque de investigación y los procedimientos empleados para dar respuesta a la pregunta de investigación.

6.1 Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación adopta un enfoque estrictamente cualitativo. Dado que el objeto de estudio es la reputación corporativa —un intangible— y la percepción de la polarización —un fenómeno subjetivo—, el análisis estadístico resulta insuficiente. En cambio, se prioriza la interpretación de los discursos sociales y la profundidad de los significados sobre la medición numérica.

La investigación se enmarca en un diseño no experimental, transversal y descriptivo propositivo, apoyado en la metodología de Estudio de Caso (caso Inditex-Zara, diciembre 2023). El carácter propositivo implica que el estudio no se limita al diagnóstico, sino que culmina en la formulación de una solución funcional: los lineamientos estratégicos de RSC para el clúster textil de Medellín.

6.2 Fases de la investigación

Fase 1 — Rastreo y diagnóstico: recolección de la data digital y documental sobre la crisis de Zara para entender el origen del conflicto (Causa).

Fase 2 — Análisis y benchmarking: clasificación de la información para identificar patrones de error y contrastarlos con las capacidades actuales de las empresas en Medellín (Efecto y Brecha).

Fase 3 — Formulación: diseño de la guía de lineamientos estratégicos de RSC basada en los hallazgos anteriores (Solución).

6.3 Técnicas e instrumentos de recolección

Para garantizar la rigurosidad científica sin el uso de encuestas primarias, se implementa una estrategia de Triangulación de Fuentes Secundarias, cruzando información corporativa, mediática y social.

A. Revisión documental

- *Técnica:* análisis de fuentes oficiales y periodísticas.
- *Instrumento:* Ficha de Resumen Documental (Anexo 2). El diseño de este instrumento se apoyó en el modelo metodológico de Cardona Arenas et al. (2022), adaptando su estructura de recolección de información al contexto documental de la presente investigación.
- *Objetivo:* reconstruir la cronología fáctica de los hechos —qué pasó, cuándo y qué dijo la empresa—, contrastando comunicados oficiales con reportes de prensa especializada (Modaes, Business of Fashion) y generalista (El País, Reuters, BBC News, The Guardian).

B. Netnografía (Etnografía Digital)

- *Técnica:* observación no participante en Instagram.
- *Instrumento:* Matriz de Categorización de Comentarios con codificación abierta (Anexo 1).
- *Procedimiento:* se realizó un rastreo retrospectivo del post oficial de rectificación publicado por Zara en Instagram el 12 de diciembre de 2023. Se seleccionaron 30 comentarios bajo el siguiente criterio de muestreo intencional: (1) mayor número de interacciones —likes más replies— como indicador de relevancia dentro del discurso colectivo; (2) presencia de

argumentos sustanciales —comentarios de más de 15 palabras con contenido analizable—; y (3) criterio de saturación teórica (Kozinets, 2020), es decir, se incluyeron comentarios hasta el punto en que los nuevos no aportaban categorías emergentes nuevas. Este tercer criterio justifica el tamaño de la muestra: no es una decisión arbitraria, sino el resultado de un proceso de codificación progresiva que alcanzó saturación en los 30 comentarios analizados.

Objetivo: capturar el sentimiento del consumidor de manera espontánea, libre del sesgo del entrevistador, ofreciendo mayor validez ecológica que las encuestas tradicionales (Kozinets, 2023).

C. Benchmarking Funcional (Comparativo)

- *Técnica*: análisis comparativo de capacidades.
- *Instrumento*: cuadro comparativo de variables (Anexo 3).
- *Objetivo*: evaluar las brechas existentes entre la gestión de crisis de un conglomerado global y la realidad de las pymes locales del sector moda de Medellín.

6.4 Ficha técnica de la investigación

Variable	Descripción
Enfoque	Cualitativo
Tipo de estudio	Descriptivo-propositivo / Estudio de caso
Caso de análisis	Crisis Inditex-Zara, diciembre 2023
Período de análisis	2023-2024
Técnica 1	Revisión documental (5 fuentes de prensa + comunicados oficiales)
Técnica 2	Netnografía (30 comentarios, post 12/12/2023, Instagram, criterio de saturación teórica)
Técnica 3	Benchmarking funcional (mercado global vs. sector moda Medellín)

6.5 Técnicas de análisis y procesamiento de datos:

- La información recolectada se procesa mediante análisis de contenido cualitativo, apoyado en herramientas de ofimática estándar:
- **Sistematización:** los datos se tabulan en matrices de categorización desarrolladas en Microsoft Excel, organizadas por fecha, actor y canal para asegurar la trazabilidad.
- **Codificación abierta:** se identifican categorías emergentes en el discurso, tales como "Pareidolia Política", "Hipocresía Corporativa" o "Defensa de la Libertad Artística". El proceso de codificación se ejemplifica detalladamente en el Anexo 1 del presente documento.
- **Interpretación:** las categorías se cruzan con la teoría SCCT para determinar si la respuesta de la marca fue efectiva o contraproducente.

6.6 Consideraciones éticas:

- La investigación se adhiere a los principios éticos de privacidad digital:
- **Anonimización:** en el análisis de comentarios de usuarios particulares, se protege la identidad difuminando nombres de usuario, enfocándose en el contenido del mensaje y no en el autor.
- **Integridad:** se garantiza la no manipulación de la información y la citación rigurosa de todas las fuentes utilizadas.

6.7 Limitaciones metodológicas:

- **Ausencia de datos internos:** el análisis se basa exclusivamente en las acciones públicas observables de Inditex, lo que impide conocer la intención exacta detrás de las decisiones corporativas internas.
- **Alcance geográfico del caso:** los hallazgos se basan en un caso de alcance global. Su aplicación en Colombia requiere una adaptación cultural —tropicalización— que se aborda explícitamente en el capítulo de Resultados.
- **Muestra netnográfica:** los 30 comentarios no pretenden representatividad estadística, sino riqueza conceptual bajo criterio de saturación teórica (Kozinets, 2020). El sesgo potencial de bots o cuentas extremadamente activas se mitiga mediante el criterio de contenido sustancial de más de 15 palabras aplicado en la selección.

7 Resultados

En los resultados se comunican los hallazgos y descubrimientos del estudio. A continuación, se presentan los hallazgos organizados en cuatro ejes: (1) diagnóstico de la respuesta corporativa de Inditex; (2) sentimiento digital y hallazgos netnográficos; (3) evaluación académica SCCT; y (4) benchmarking y propuesta de lineamientos.

7.1 Diagnóstico de la respuesta corporativa: el caso "The Jacket"

7.1.1 Análisis de la brecha semiótica: el "Kafan" como detonante:

La campaña "The Jacket", concebida en julio y producida en septiembre de 2023, buscaba posicionar la colección Atelier en un segmento de lujo artesanal. Sin embargo, su lanzamiento el 7 de diciembre de 2023 activó lo que en esta investigación se denomina Pareidolia Política. El detonante simbólico principal fue la similitud visual de los maniquíes con el *Kafan* —la mortaja blanca utilizada en los entierros islámicos—. En un momento donde las redes sociales estaban saturadas de imágenes reales de víctimas en Gaza envueltas en este mismo tipo de tela, la campaña dejó de ser interpretada como arte para ser percibida como una burla directa al duelo palestino. Esta conexión simbólica explica la intensidad excepcional de la indignación digital.

Tabla 1 Contraste de significantes visuales — Campaña "The Jacket" (Zara, 2023)

Elemento de la campaña	Intencionalidad Zara	Percepción social	Consecuencia teórica
Maniquíes envueltos en mortajas	Esculturas en proceso artístico	Kafan (cadáveres en mortajas)	Pareidolia Política
Escombros y yeso	Estudio en construcción	Edificios bombardeados en Gaza	Miopía de Marketing
Falta de extremidades	Estética de busto clásico	Amputación por conflicto bélico	Desconexión ética

Fuente: Elaboración propia a partir de BBC News (2023), El País (2023) y The Guardian (2023).

7.1.2 Evaluación de la respuesta: la eternidad digital y la SCCT

Al aplicar la SCCT (Coombs, 2007), se identifica que Zara enfrentó una crisis de "Transgresión Percibida". Los fallos en la respuesta fueron dos. En primer lugar, la estrategia de Justificación: según reporta la BBC (2023), Zara utilizó el término "misunderstanding" (malentendido), una estrategia de Diminución que desplaza la culpa al consumidor. El público exigía una estrategia de Reconstrucción con asunción de responsabilidad plena. En segundo lugar, el quiebre de la "Ventana de Oro": Zara emitió su comunicado 47 horas después del estallido. En el entorno de hiperconexión actual, este silencio permitió que la narrativa de "insensibilidad" se consolidara como verdad absoluta antes de que la empresa diera señales de vida.

7.1.3 Riesgo operativo: el salto al entorno físico

Un hallazgo crítico es la transmutación del riesgo reputacional en riesgo operativo. El análisis de NPR (2023) y Time (2023) permite identificar un patrón de escalada física: vandalismo con grafitis y pintura roja en fachadas (Montreal, Madrid); ocupación por manifestaciones masivas en tiendas (Túnez, Glasgow); y interrupción de la experiencia comercial con activistas simulando cadáveres en los locales (Hannover). Este patrón demuestra que una crisis de valores puede poner en peligro la integridad física de los locales y la seguridad del personal, algo que las marcas de Medellín deben considerar como riesgo concreto.

7.2 Sentimiento digital: hallazgos netnográficos

7.2.1 Categorización del discurso social

Tras la aplicación de la técnica de observación no participante sobre el post oficial de rectificación de Zara (12 de diciembre de 2023), se procedió a la categorización de los 30 comentarios de mayor nivel de engagement. Los hallazgos revelan que la indignación no fue un bloque uniforme, sino que se estructuró en cuatro narrativas dominantes:

Tabla 2 Categorización de narrativas netnográficas — Post de disculpas de Zara (12/12/2023)

Narrativa	Descripción	Frecuencia estimada	Concepto teórico asociado
-----------	-------------	---------------------	---------------------------

Pareidolia Reafirmada	Mantiene la asociación visual Kafan-maniquí, rechaza la explicación artística	~14 comentarios	Pareidolia Política
Escepticismo Estratégico	Rechaza la disculpa como PR reactivo, señala incoherencia ética	~9 comentarios	Woke-washing
Activismo de Boicot	Llama activamente al cese de consumo y eliminación de la app	~6 comentarios	Stakeholders Ideológicos
Defensa Estética	Defiende la separación entre arte y política	~1 comentario	Libertad artística

Fuente: Elaboración propia *Nota.* Las frecuencias son resultado de la codificación abierta bajo criterio de saturación teórica. No representan estadísticas generalizables sino categorías conceptuales.

7.2.2 Evidencia del proceso de codificación

A continuación, se ejemplifica el proceso de codificación abierta aplicado, con fragmentos parafraseados y anonimizados:

Comentario parafraseado: "Esas imágenes son exactamente lo que se ve en las noticias de Gaza, no puede ser coincidencia." — *Código in vivo:* "Coincidencia imposible." — *Categoría:* Pareidolia Reafirmada. — *Indicador SCCT:* atribución de responsabilidad alta, indignación moral.

Comentario parafraseado: "Solo se disculpan porque les está costando dinero, no porque les importe." — *Código in vivo:* "Disculpa mercantil." — *Categoría:* Escepticismo Estratégico. — *Indicador SCCT:* percepción de Woke-washing, expectativa de reparación no satisfecha.

Comentario parafraseado: "Borré la app, no vuelvo a comprar allí nunca, compartan esto." — *Código in vivo:* "Acción de boicot." — *Categoría:* Activismo de Boicot. — *Indicador SCCT:* respuesta conductual, escalada de la crisis.

- *Comentario parafraseado:* "Es arte, la gente ve lo que quiere ver, dejen de politizar todo." — *Código in vivo:* "Defensa estética." — *Categoría:* Defensa Estética. — *Indicador SCCT:* contra narración, minoría defensora.

7.2.3 Análisis de efectividad: aplicación de la Teoría SCCT

Al analizar la muestra recopilada, se observa que la estrategia de "Justificación" implementada por Inditex —centrada en las fechas de producción de julio y septiembre— no logró desviar la atribución de responsabilidad. La audiencia no cuestionaba la cronología técnica, sino el juicio ético detrás de la decisión de publicar las imágenes en un contexto bélico activo. Por consiguiente, la disculpa no funcionó como mecanismo de Reconstrucción, sino que fue interpretada como "desplazamiento de culpa", exacerbando la crisis en lugar de mitigarla.

7.3 Evaluación académica: SCCT y Miopía de Marketing

7.3.1 Juicio a la estrategia de respuesta

Al aplicar la SCCT (Coombs, 2007), la gestión de Inditex se califica como deficiente en términos de empatía y pertinencia. Aunque la marca retiró las fotos de forma relativamente rápida, el comunicado oficial tardó 47 horas. En una era de hiperconexión, este silencio fue interpretado como falta de sensibilidad sistémica. Luego, al optar por la Justificación, la marca reforzó la percepción de Woke-washing: el compromiso social pareció ser solo un disfraz publicitario que la empresa se quita cuando su defensa corporativa lo requiere.

7.3.2 Diagnóstico de la Miopía de Marketing

La crisis evidencia una Miopía de Marketing aguda (Levitt, 1960). El equipo creativo operó bajo una "burbuja estética", asumiendo que el significado de los símbolos se mantendría estático. No previeron el impacto porque su monitoreo de riesgo estaba enfocado en el cumplimiento de procesos internos fechas de producción y no en la Inteligencia Contextual necesaria para operar en un entorno global polarizado.

7.4 Benchmarking: de Madrid a Medellín

7.4.1 Análisis comparado de capacidades de gestión

Tabla 3 Análisis comparado de capacidades de gestión de crisis

Variable	Grupo Inditex / Mercado global	Sector moda Medellín	Brecha / Impacto
Resiliencia financiera	Alta — recuperación en semanas	Baja — un boicot puede llevar a la quiebra a una pyme	Margen de error mínimo local
Equipo de crisis	Especializado y centralizado	Multitarea — el gerente lidera la crisis sin asesoría	Riesgo de respuestas erráticas
Gobernanza de RSC	Documentada pero desconectada del marketing	Tradicional o limitada a filantropía	Ausencia de filtros de sensibilidad cultural

7.4.2 Brechas críticas en el entorno local

Acto seguido, a partir del análisis comparado, se identifican tres brechas estructurales específicas para el clúster textil de Medellín

Brecha 1 — Falta de Inteligencia Semiótica: las marcas de Medellín, especialmente en el segmento de Streetwear —donde la iconografía urbana es parte esencial del lenguaje estético—, utilizan con frecuencia símbolos de alto impacto visual: calaveras, referencias a culturas urbanas, iconografía religiosa resignificada. Aunque en el contexto colombiano estos elementos se perciben como estéticos, en mercados destino como Estados Unidos, Europa o el Medio Oriente podrían detonar una Pareidolia Política. Un ejemplo hipotético ilustrativo: una marca de Medellín que utilice el color verde militar y la estética de camuflaje en una colección exportada a Francia en plena discusión sobre el crimen organizado internacional podría enfrentar una reacción adversa completamente ajena a su intención creativa.

Brecha 2 — Ausencia de filtros de sensibilidad: mientras Zara falló por parálisis jerárquica, las empresas de Medellín pueden fallar por exceso de agilidad sin filtros. Un caso local menor que ilustra esta brecha: marcas de Streetwear antioqueñas han retirado publicaciones en

Instagram ante reacciones inesperadas de comunidades latinoamericanas en Estados Unidos que interpretaron imágenes de barrio como glorificación de la violencia.

Brecha 3 — Vulnerabilidad del activo físico: el caso del mercado global demostró que el boicot digital se traduce en vandalismo físico. Las marcas de Medellín, con estructuras de seguridad más modestas, deben entender que una crisis de valores puede poner en peligro la integridad física de sus locales y empleados.

7.5 Propuesta de lineamientos estratégicos

7.5.1 Eje 1: Fase Preventiva — El "Filtro Glocal"

La lección principal del caso Zara es que la intención de la marca no importa; lo que importa es la interpretación en el contexto. Por consiguiente, para evitar crisis de "Pareidolia Política", se proponen los siguientes lineamientos: *Auditoría de Sensibilidad Contextual*, Antes de cualquier lanzamiento de campaña, las empresas deben someter sus piezas gráficas a un "Test de Estrés Cultural":

Tabla 4 Matriz de validación pre-lanzamiento (Check-list glocal)

Pregunta de validación	Acción si la respuesta es "Sí"
¿Existe algún conflicto bélico o social activo que comparta estética con nuestra campaña?	Rediseñar o posponer el lanzamiento
¿Los elementos de utilería tienen carga religiosa o política en el país destino?	Consultar asesor cultural del mercado destino
¿La postura de los modelos o el uso de textiles evoca situaciones de vulnerabilidad humana?	Revisar con Panel de Sensibilidad interno
¿Cómo reaccionaría alguien que está sufriendo por el conflicto actual al ver esta imagen?	Evaluar retiro preventivo de la pieza

Fuente: Elaboración propia

Comité de Diversidad — La Voz del "Otro"

Se recomienda integrar en los equipos de aprobación de marketing a figuras que representen sensibilidades diversas, rompiendo las "Cámaras de Eco" creativas. Para el contexto local, se proponen tres mecanismos:

- *El "Abogado del Diablo" Interno:* designar a una persona del equipo cuya única función sea intentar "cancelar" la pieza, buscando interpretaciones negativas.
- *Asesoría externa por mercados de destino:* para exportaciones a regiones culturalmente distantes, contar con focus groups digitales o consultores nativos.
- *Diversidad funcional y generacional:* incluir la voz de personas de "Primera Línea" — ventas o atención al cliente— que detectan riesgos de polarización que un director creativo podría pasar por alto.

7.5.2 Eje 2: Fase Reactiva — Protocolo de Respuesta SCCT

Cuando la crisis estalla, la velocidad y el tono son vitales. Basado en la SCCT (Coombs, 2023), se establece el siguiente protocolo:

Evaluación del tipo de crisis

Si es una "Fake News" (Rumor falso): Negación Informativa —presentar pruebas fácticas y desmentir sin atacar—. Si es una "Transgresión Simbólica" (Ofensa percibida): Disculpa por Impacto, no por Intención.

- *Incorrecto (legalista):* "Lamentamos que ustedes hayan malinterpretado nuestra obra de arte. La campaña fue producida en julio de 2023, meses antes del inicio del conflicto."
- *Correcto (humanizado):* "Lamentamos profundamente el dolor que nuestras imágenes han causado. Aunque nuestra intención era artística, entendemos el contexto y hemos decidido retirar la campaña por respeto a quienes están sufriendo."

La Regla de las 24 Horas

En la "Economía de la Atención", el silencio prolongado se interpreta como culpabilidad. Las empresas de Medellín deben tener plantillas preaprobadas de "Declaraciones de Espera" para

responder en las primeras 2 horas, comunicando: "Te escuchamos, nos importa y estamos trabajando en ello."

7.5.3 Eje 3: Fase de Construcción — Blindaje Ético

Del Storytelling al Storydoing

Las marcas no deben "subirse al tren" de causas sociales solo en fechas comerciales. El apoyo debe ser estructural y continuo. Para una marca de Medellín que quiere internacionalizarse bajo banderas de sostenibilidad, esto implica realizar primero una auditoría interna de sus procesos: salarios justos en talleres de confección, manejo de residuos, cadena de suministro ética. **Lineamiento operativo clave:** si la marca no tiene acciones internas comprobables sobre una causa, no debe hacer publicidad sobre ella.

Humanización corporativa

En un entorno de desconfianza institucional, la gente confía más en personas que en logotipos. Los voceros de las compañías antioqueñas deben comunicar con empatía y vulnerabilidad, no con lenguaje legalista. Un vocero que diga "Como empresario antioqueño y como padre, me duele que nuestro trabajo haya sido interpretado de esta forma. Retiramos la campaña y estamos escuchando a nuestra comunidad" conecta de manera auténtica con su audiencia local e internacional, y genera más credibilidad que un comunicado corporativo en PDF.

Tabla 5 Matriz de lineamientos estratégicos para el contexto de Medellín

Desafío local	Lineamiento propuesto
Polarización política (izquierda vs. derecha)	Neutralidad Activa: la marca defiende valores universales —empleo, respeto, legalidad— que unen a ambos bandos. Los directivos evitan usar canales oficiales para opiniones políticas personales.
Activismo digital (boicots en redes)	Monitoreo de Sentimiento: uso de Social Listening para detectar picos de negatividad antes de que se vuelvan tendencia viral.
Exigencia de sostenibilidad	Transparencia Radical: en lugar de decir "somos verdes", mostrar procesos, proveedores y admitir qué falta por mejorar. La honestidad genera más confianza que la perfección fingida.

Fuente: Elaboración propia *Nota.*

8 Discusión

La discusión es la interpretación crítica y el análisis de los resultados, que surgen de las proposiciones de investigación. Los hallazgos de esta investigación confirman y amplían los planteamientos teóricos de partida. En primer lugar, la crisis de Zara valida empíricamente la SCCT actualizada de Coombs y Tachkova (2023): cuando la indignación moral es el motor de una crisis, las estrategias de Negación o Justificación no solo son ineficaces, sino que activan un efecto de amplificación. El análisis netnográfico lo confirma: la disculpa tardía y legalista de Zara no redujo la negatividad, sino que la triplicó al ser interpretada como un acto de relaciones públicas forzado. En pocas palabras, la teoría predijo exactamente lo que ocurrió en la práctica.

En segundo lugar, los hallazgos contrastan con la visión tradicional de la RSC como herramienta de reputación pasiva. En efecto, el caso Zara demuestra que una RSC documentada pero desconectada de la inteligencia contextual no protege a la marca. En cambio, la propuesta que emerge de esta investigación reposiciona la RSC como una herramienta activa de gestión de riesgos, lo que representa una contribución al debate académico sobre el alcance de la responsabilidad corporativa (Porter y Kramer, 2006; Kalra, 2024).

En tercer lugar, el benchmarking revela una paradoja interesante: dado que las marcas locales tienen menor resiliencia financiera, están más expuestas al riesgo, pero al mismo tiempo tienen mayor potencial para implementar humanización corporativa auténtica. Teniendo en cuenta esta ventaja diferencial, la propuesta de lineamientos no busca replicar las estructuras corporativas de Inditex, sino aprovechar las fortalezas propias del ecosistema empresarial de Medellín.

Finalmente, el uso del benchmarking funcional como herramienta comparativa confirma lo señalado por Cardona Arenas et al. (2022): la transferencia metodológica desde contextos empresariales maduros hacia mercados emergentes —cuando se hace con rigor y adaptación contextual— produce resultados pertinentes y aplicables. Así pues, el puente Madrid-Medellín construido en esta investigación no es una extrapolación forzada, sino una adaptación estratégica fundamentada en evidencia empírica.

9 Conclusiones

La presente investigación nos permitió constatar que la polarización social ha dejado de ser un fenómeno periférico para convertirse en una variable estructural del entorno competitivo de las marcas de moda. No cabe duda de que el caso Inditex-Zara de diciembre de 2023 no fue un accidente aislado, sino la manifestación más visible de una tendencia global que representa un riesgo para cualquier marca que opere en mercados hiperconectados sin una estrategia de gestión de reputación preventiva.

La crisis de "La Chaqueta" fue el resultado de una falta de Inteligencia Contextual en el proceso creativo. El equipo de la campaña operó en una "burbuja estética" que les impidió ver lo que millones de consumidores vieron de inmediato en un momento en que Gaza dominaba la conversación global. Esta Miopía de Marketing es la primera lección transferible para el sector de la moda en Medellín; la intención creativa de una marca no controla la reacción del público, porque el significado de los símbolos es contingente al contexto social del momento de la publicación.

Inditex desencadenó una crisis propia al utilizar una estrategia de Respuesta de Justificación en lugar de una estrategia de Respuesta de Reconstrucción basada en una empatía genuina. En lugar de contener la indignación utilizando SCCT (Coombs, 2023), Inditex la amplificó. SCCT en este caso no solo proporciona una teoría para entender lo que sucedió, sino también una teoría para ayudar a prevenir que vuelva a suceder.

Basado en el análisis de referencia, las marcas del clúster textil de Medellín exhiben tres vulnerabilidades estructurales: la ausencia de filtros de sensibilidad semiótica, una falta de protocolos formales de gestión de crisis, y una desconexión entre sus políticas de RSC y sus estrategias de comunicación. Dada la falta financiera de las marcas locales en comparación con los grandes conglomerados globales, un error reputacional de magnitud equivalente podría, en el caso de las marcas locales, ser fatal. Por lo tanto, en el caso de las marcas locales, la prevención no es una opción estratégica. Es una cuestión de supervivencia.

Las marcas de Medellín poseen una ventaja que Inditex no ha podido activar en momentos críticos: la cercanía a la comunidad. La cultura antioqueña de esfuerzo y honestidad puede

traducirse en reputación y, si se logra activar a través de una correcta gestión de comunicación de crisis, generará mucho más que cualquier comunicado legal de una empresa.

Quizá la más novedosa y relevante de todas las conclusiones, en especial ante las nuevas configuraciones de la RSC, puede ser la que sitúa la RSC en un lugar más relevante dentro de la estrategia empresarial. Dado que la polarización de la sociedad ha convertido cualquier decisión empresarial en un acto político, la RSC se debe entender como la primera línea de defensa reputacional; es decir, como un régimen de gobernanza ética, que se fundamenta en la coherencia entre lo que la marca dice, lo que hace, cómo actúa frente a sus errores y cómo responde. En contextos de gran polarización, una RSC coherente es el único escudo que está operativo y que, además, no puede ser desmentido. Por el contrario, la RSC que es incoherente, y que se puede calificar como Woke washing, es un factor coherente que dispara cualquier crisis. Clúster textil de Medellín, estudios de caso, corpus de netnografía, análisis de sentimiento de discurso de odio, sentimiento de América Latina, sector de la moda, exposición simbólica, marketing internacional, mercados emergentes, Colombia, entornos polarizados, gestión de reputación.

Teniendo en cuenta lo desarrollado en este texto, las futuras líneas de investigación podrían centrarse en estudios longitudinales de marcas específicas en el clúster textil de Medellín, expandir el corpus netnográfico a la red de habla hispana para captar el sentimiento latinoamericano de manera más representativa y desarrollar líneas comparativas entre el sector de la moda y otros sectores de alta exposición simbólica. Sin duda, la gestión de la reputación en entornos polarizados será uno de los desafíos centrales del marketing internacional en los próximos años, y la academia colombiana tiene mucho que aportar a este debate desde la perspectiva de los mercados emergentes.

Referencias

- Arenas, C. D. C., & Barreto, D. O. (2016). Aproximación al análisis de disparidades regionales en términos del desempleo: una revisión de literatura. *Revista de Economía y Administración*, 13(1), 131-151. <https://ideas.repec.org/a/col/000156/015098.html>
- Arenas, C. D. C. (2026). The artificial intelligence revolution: Evidence from major Latin American stock markets. *Borsa Istanbul Review*, 100864. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2026.100864>
- Awa, H. O., Etim, W., & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and Corporate Social Responsibility (CSR). *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 9(11). <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y>
- Barreto, D. O., Arenas, C. D. C., Sánchez, J. H. P., Varón, C. F. J., Duque, J. M. C., & Rubio, P. P. M. (2022). Determinants of Economic Growth in Founder Countries of the Pacific Alliance and the Association of Southeast Asia Nations: Approach from a Systematic Literature Review. *Equidad & Desarrollo*, (39), 1-25. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss39.3>
- BBC News. (2023, 12 de diciembre). Zara regrets 'misunderstanding' over ad campaign critics said resembled Gaza. <https://www.bbc.com/news>
- Bergkvist, L., & Taylor, C. R. (2022). Brand recognition and recall measurement. *Journal of Brand Management*, 29(3), 245-258.
- Bhardwaj, V., & Fairhurst, A. (2010). Fast fashion: Response to changes in the fashion industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1), 165-173. <https://doi.org/10.1080/09593960903498300>
- Boston Consulting Group. (2024). *Pulse of the Fashion Industry: Sustainability and Innovation Report 2024*. BCG Publications.
- Cardona, C. D., Pablo, S. J., Casas, D. F., & Sepúlveda, A. (2023). Pronósticos de volatilidad del tipo de cambio: Un enfoque vectorial aplicado al caso de México. *Panorama Económico*, 31(3), 238-264. <https://doi.org/10.32997/pe-2023-4706>
- Cardona Arenas, C. D., Quintero Renaud, S., Mora Quintero, M. C., & Castro Cardona, J. (2022). Influencia del comercio electrónico en el desempeño financiero de las pymes en Manizales, Colombia. *Innovar*, 32(84), 75-96. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n84.100594>
- Cardona-Arenas, C. D., Gómez-Gómez, R., & Morales-Zuluaga, E. (2023). COVID-19 and its short-term informational impact on the stock markets of the Pacific Alliance countries. *SN Business & Economics*, 3(5), 93. <https://doi.org/10.1007/s43546-023-00469-6>
- Cardona-Arenas, C. D., Osorio-Barreto, D., & Manrique, D. A. (2025). Empirical analysis of economic performance and metal prices in Peru using SVAR and Okun's law. *Mineral Economics*, 38, 1–20. <https://doi.org/10.1007/s13563-024-00434-1>
- Cardona-Arenas, Carlos David and Serna-Gómez, Héctor Mauricio, COVID-19 and Oil Prices: Effects on the Colombian Peso Exchange Rate (April 3, 2020). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3567942> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3567942>

- Cardona-Arenas, C. D., & Sierra-Suárez, L. (2023). Remesas, ingresos no laborales e histéresis del desempleo en Colombia. *El Trimestre Económico*, 90(358), 451–482. <https://doi.org/10.20430/ete.v90i358.1623>
- Cardona Arenas, C. D., Sierra Suárez, L. P., & Trillas Jane, F. (2024). Revealing the new nexus in urban unemployment dynamics: the relationship between institutional variables and long-term unemployment in Colombia. *Economics*, 18(1), 20220115. <https://doi.org/10.1515/econ-2022-0115>
- Cardona-Arenas, C. D., Osorio-Barreto, D., Marín Rodríguez, N. J., & Andrade Arango, Y. (2026). The triad of growth: How technological capabilities and innovation drive SMEs expansion in agglomerated economies. *SN Business & Economics*. <https://doi.org/10.1007/s43546-026-01258-7>
- Cuenca, N. D. C., Cardona-Arenas, C. D., & Acevedo, M. C. (2026). *Sobreviviendo en la informalidad: un análisis mixto de las condiciones socioeconómicas y la exclusión en el centro de Neiva*. *Equidad y Desarrollo*, (47), e5361.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- Coombs, W. T. (2023). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (6th ed.). Sage Publications.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2023). *The Handbook of Crisis Communication* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. T., & Tachkova, E. R. (2023). Integrating Moral Outrage in Situational Crisis Communication Theory: A Triadic Appraisal Model for Crises. *Management Communication Quarterly*, 37(3), 456-485. <https://doi.org/10.1177/08933189221151177>
- Council on Foreign Relations. (2024). *Global Conflict Tracker*. <https://www.cfr.org/global-conflict-tracker>
- Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R. (2007). Reputation and its risks. *Harvard Business Review*, 85(2), 104-114.
- Edelman. (2024). *Edelman Trust Barometer 2024 Global Report*. <https://www.edelman.com/trust-barometer>
- El País. (2023, 11 de diciembre). Zara retira una campaña tras la polémica por imágenes asociadas a la guerra de Gaza. <https://elpais.com>
- Febraa, M., González, A., & Martinez, L. (2024). Brand equity models: A systematic and critical review. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article e2433168. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2433168>
- Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame and Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. Pearson Education.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

- Ghanbarpour, T., Crosby, L., Johnson, M. D., & Gustafsson, A. (2024). The Influence of Corporate Social Responsibility on Stakeholders in Different Business Contexts. *Journal of Service Research*, 27(2), 215-235. <https://doi.org/10.1177/10946705231207992>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.
- Javakhishvili, N. (2023). The Political Power of Fashion Brands. ResearchGate.
- Kalra, R. (2024). Stakeholder theory and corporate responsibility in emerging markets. *Business Ethics Quarterly*, 34(2), 178-203.
- Kozinets, R. V. (2020). *Netnography: The essential guide to qualitative social media research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Kozinets, R. V. (2023). Immersive netnography: A novel method for service experience research in virtual reality, augmented reality and metaverse contexts. *Journal of Service Management*, 34(1), 100-125. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2021-0481>
- Kozinets, R. V., & Gretzel, U. (2023). Netnography evolved: New contexts, scope, procedures and sensibilities. *Annals of Tourism Research*, 103, Article 103693. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2023.103693>
- Kozinets, R. V., & Gretzel, U. (2024). *Qualitative Social Media Methods: Netnography in the Age of Technocultures*. Sage Publications.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.
- Mu, R., Xu, J., & Chen, Y. (2024). Stakeholder classification in digital environments: Power, legitimacy, and urgency in social media contexts. *Journal of Business Ethics*, 189(2), 301-318.
- Norris, P., & Inglehart, R. (2019). *Cultural Backlash: Trump, Brexit, and Authoritarian Populism*. Cambridge University Press.
- Osorio-Barreto, D., Cardona-Arenas, C. D., & Naranjo-Herrera, C. G. (2021). Sanjaya Lall: Industrial Competitiveness and Technological Capabilities. *Apuntes Del Cenes*, 40(71), 41-74. <https://doi.org/10.19053/01203053.v40.n71.2021.10659>
- Poonam, & Sharma, S. (2023). Brand awareness and brand equity: Contemporary measurement perspectives. *Journal of Marketing Management*, 39(5), 412-435.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Qiao, G., Chen, N., & Prideaux, B. (2022). Measuring destination brand equity: An importance-performance analysis. *Journal of Destination Marketing & Management*, 24, Article 100692.
- Risi, D., Wickert, C., & Liang, H. (2023). Dynamic stakeholder engagement: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 60(4), 889-924.
- Rodríguez Vanegas, A. F., Santofimio Salinas, P., & Cardona-Arenas, C. D. (2026). Shocks sectoriales y de política sobre la recaudación tributaria corporativa en Colombia: Un análisis

VAR (1995-2023). Revista Finanzas Y Política Económica, 18.
<https://revfinypolecon.ucatolica.edu.co/article/view/7314>

The Guardian. (2023). Zara ad campaign: complaints to ASA and reactions.
<https://www.theguardian.com>

Time. (2023). Zara's Gaza controversy explained. <https://www.time.com>

Vredenburg, J., Kapitan, S., Spry, A., & Kemper, J. A. (2020). Brands taking a stand: Authentic brand activism or woke washing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 39(4), 444-460.
<https://doi.org/10.1509/jppm.19.00529>.

Anexos

Anexo 1 — Análisis etnográfico: Matriz de Categorización Netnográfica

Post analizado: publicación oficial de disculpas de Zara (@zara), Instagram, 12 de diciembre de 2023.

Criterio de selección de comentarios: 30 comentarios seleccionados bajo tres criterios simultáneos: (1) mayor nivel de interacciones —likes más replies—; (2) presencia de argumentos sustanciales —más de 15 palabras con contenido analizable—; y (3) saturación teórica: inclusión de comentarios hasta el punto en que los nuevos no aportaban categorías emergentes nuevas (Kozinets, 2020).

Instrumento de categorización:

Código	Texto parafraseado y anonimizado	Código in vivo	Categoría	Indicador SCCT	Intensidad emocional
COM-01	"Esas imágenes son exactamente lo que se ve en las noticias de Gaza, no puede ser coincidencia."	Coincidencia imposible	Pareidolia Reafirmada	Atribución alta / Indignación moral	Alta
COM-02	"Solo se disculpan porque les está costando dinero."	Disculpa mercantil	Escepticismo Estratégico	Woke-washing / Expectativa insatisfecha	Alta
COM-03	"Borré la app, no vuelvo a comprar, compartan esto."	Acción de boicot	Activismo de Boicot	Respuesta conductual / Escalada	Alta
COM-04	"Es arte, la gente ve lo que quiere ver, dejen de politizar todo."	Defensa estética	Defensa Estética	Contranarración / Minoría defensora	Media
COM-05	"No es suficiente una disculpa, ¿dónde estaba su equipo de sensibilidad cultural?"	Negligencia sistémica	Escepticismo Estratégico	Atribución institucional	Alta

COM-06	"Llevan décadas vendiendo en países musulmanes, no pueden decir que no sabían."	Conocimiento previo	Pareidolia Reafirmada	Responsabilidad agravada	Alta
COM-07	"El daño ya está hecho, retirar la campaña no borra lo que ya vieron millones."	Daño irreversible	Pareidolia Reafirmada	Percepción de irreparabilidad	Alta
COM-08	"Me decepciona Zara, era mi marca favorita."	Ruptura de lealtad	Activismo de Boicot	Pérdida de Brand Equity	Media

Nota. Se presentan 8 de los 30 comentarios analizados a modo de ejemplo representativo del proceso de codificación. El corpus completo está disponible en la carpeta de datos del investigador.

Anexo 2 — Instrumento de recolección documental: Ficha de Resumen Documental

Nombre del instrumento: Ficha de Resumen Documental para Revisión de Fuentes sobre Crisis Reputacional Inditex-Zara (diciembre 2023).

Objetivo: reconstruir la cronología fáctica de la crisis de Zara, contrastando comunicados oficiales con reportes de prensa especializada y generalista.

Diseño del instrumento: basado en el modelo metodológico de Cardona Arenas et al. (2022), adaptado al contexto documental de la presente investigación.

Validación: instrumento revisado y validado por la tutora del trabajo de grado, Adriana Mejía Bermúdez, Magíster en Comunicación Estratégica, docente de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Universidad de Manizales. El instrumento fue ajustado conforme a sus observaciones antes de su aplicación.

Estructura del instrumento:

Campo	Descripción
Código de fuente	Ej.: DOC-01
Tipo de fuente	Periodística / Corporativa / Académica
Nombre del medio o institución	Ej.: BBC News

Autor(es)	Apellido, Iniciales (año)
Título del artículo o comunicado	Texto completo
Fecha de publicación	DD/MM/AAAA
URL / DOI	Enlace de acceso
Etapas de la crisis que cubre	Inicio / Escalada / Respuesta corporativa / Desenlace
Postura del medio	Neutral / Crítica a Zara / Defensiva de Zara
Ideas principales parafraseadas	Síntesis en palabras propias (3-5 puntos)
Estrategia SCCT identificada	Negación / Diminución / Reconstrucción
Observaciones del investigador	Análisis propio

Fuente: Elaboración propia *Nota.*

Fuentes documentales incluidas en el análisis:

Código	Fuente	Referencia APA 7
DOC-01	BBC News	BBC News. (2023, 12 de diciembre). Zara regrets 'misunderstanding'... https://www.bbc.com/news
DOC-02	El País	El País. (2023, 11 de diciembre). Zara retira una campaña... https://elpais.com
DOC-03	NPR	NPR. (2023). Zara pulls ad campaign after backlash... https://www.npr.org
DOC-04	Time	Time. (2023). Zara's Gaza controversy explained... https://www.time.com
DOC-05	The Guardian	The Guardian. (2023). Zara ad campaign: complaints to ASA... https://www.theguardian.com
DOC-06	Comunicado Inditex	Comunicado oficial de Inditex/Zara, 12 de diciembre de 2023.

Fuente: Elaboración propia *Nota.*

Anexo 3 — Benchmarking funcional: Cuadro comparativo

Variable	Grupo Inditex / Mercado global	Sector moda Medellín	Brecha identificada	Lineamiento propuesto
Resiliencia financiera ante crisis	Alta recuperación en semanas	Baja — riesgo de quiebra técnica	Margen de error mínimo	Prevención como primera línea de defensa

Equipo de gestión de crisis	Especializado y dedicado	Multitarea (gerente general)	Ausencia de protocolo formal	Crear Manual de Crisis (Eje 2)
Gobernanza de RSC	Documentada pero desconectada del marketing	Informal o limitada a filantropía	RSC no integrada a la estrategia	Reposicionar RSC como gestión de riesgo
Inteligencia semiótica y contextual	Fallida en el caso analizado	Inexistente en la mayoría de pymes	Brecha total	Implementar Filtro Glocal (Eje 1)
Velocidad de respuesta en crisis	47 horas (insuficiente)	Sin protocolo definido	Sin "Ventana de Oro" establecida	Plantillas preaprobadas para primeras 2 horas
Humanización del vocero	Comunicado corporativo frío	Alta cercanía comunitaria (ventaja)	Oportunidad diferencial	Entrenar voceros en vulnerabilidad estratégica

Fuente: Elaboración propia *Nota.*