



**UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO

TÍTULO: REDEFINIENDO A BARBIE

AUTOR: MIRIAM HERNÁNDEZ RETORTILLO

TUTOR: DIANA GAVILÁN BOUZAS

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022

CONVOCATORIA: FEBRERO

INDICE DE CONTENIDO

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	2
2. INTRODUCCIÓN	3
3. EL MERCADO JUGUETERO Y DE MUÑECAS EN ESPAÑA	5
4. MATTEL Y BARBIE, UNA RELACIÓN DE ÉXITO MUY ESTRECHA	7
5. UN BREVE PASEO POR LA HISTORIA DE BARBIE	8
6. REPOSICIONAMIENTO DE BARBIE. ANÁLISIS DOCUMENTAL	9
6.1 Contexto	9
6.2 Motivos para el reposicionamiento y momento temporal	11
6.3 Análisis del reposicionamiento a través de las 4P's	13
6.3.1 <i>Product</i>	13
6.3.2 <i>Price</i>	15
6.3.3 <i>Place</i>	17
6.3.4 <i>Promotion</i>	18
7. RESULTADOS Y EFECTOS DEL REPOSICIONAMIENTO	22
7.1 Resultados económicos y galardones	22
7.2 Efecto sobre el punto de venta: Shop Audit y Mystery Shopper	22
7.3 Efecto sobre el comprador: Cuestionario y resultados	24
7.4 Efecto sobre los competidores de Barbie	26
8. CONCLUSIONES	27
9. REFERENCIAS	30

1. RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

A través del presente trabajo se investiga el reposicionamiento llevado a cabo por la marca de muñecas Barbie. Para ello se ha hecho un análisis documental del contexto, motivos y forma de realizarlo (observado a partir de las 4P's). Posteriormente se estudian los resultados económicos, efectos sobre el punto de venta (con las herramientas Shop Audit y Mystery Shopper), sobre el consumidor (mediante cuestionario) y sobre los competidores directos. Se exponen finalmente las conclusiones extraídas.

Palabras clave:

Barbie | reposicionamiento | feminismo | muñecas | disociación de roles

2. INTRODUCCIÓN

¿Recuerdas cuando tenías cinco años? Es probable que no hayas olvidado el nombre de tu “*seño*” ni esa comida que te daba tanto asco. Quizá tampoco hayas borrado aquella caída que te dejó “*fuera de servicio*” durante algunas horas -igual solo minutos-, pero que en brazos de papá y mamá dolía mucho menos. Y seguro que también te acuerdas de aquellos monstruos que amenazaban bajo la cama cada noche o de las estrellitas que adornaban el techo de tu habitación y te ayudaban a vencer tu miedo a la oscuridad. Pero sin duda alguna, lo que siempre recordarás será tu juguete favorito, aquel con el que compartías horas y horas y que fue testigo de innumerables batallas y confidencias.

Los juguetes contribuyen a formar nuestra personalidad y aquello que seremos en un futuro. A través de ellos estimulamos habilidades como la creatividad, la empatía e incluso la autoconfianza o la toma de decisiones. Por eso su elección es un aspecto esencial al que debemos prestar mucha atención. Los juguetes con los que nuestros niños juegan hoy deciden quiénes serán mañana.

Probablemente, alguna vez te habrás detenido a observar los juguetes con los que ahora interactúan los pequeños que tienes a tu alrededor y habrás comprobado que muchos de ellos han cambiado sustancialmente. Este ha sido el caso de Barbie, aquella muñeca rubia y perfecta que está intentando adaptarse a los nuevos tiempos. Desde 2016 Barbie está llevando a cabo un proceso de reposicionamiento con el que busca despojarse de esa imagen de “*perfección*” y superficialidad que siempre se le ha atribuido. Esta imagen condujo a Barbie a una fuerte crisis de identidad, que se tradujo en un vertiginoso descenso de las ventas al que Barbie se vio obligada a hacer frente.

La explicación directa a este descenso en ventas se halla en la teoría de disociación de los roles de compra (Bon & Pras, 1985), que expone que a lo largo del proceso de compra se identifican una serie de roles que no siempre son encarnados por el mismo sujeto. A día de hoy identificamos hasta cinco roles: iniciador, influenciador, decisor, comprador y consumidor.

Precisamente en el mundo de la juguetería- en nuestro caso, en el de las muñecas- esta teoría cobra una especial relevancia, pues es seguro que siempre va a producirse. Lo más habitual será que el niño inicie el proceso de compra, identificando el gap entre las muñecas que tiene y aquella/s que desea (influenciado normalmente por la publicidad o por su entorno). El rol de decisor será frecuentemente compartido entre el niño y el adulto,

dependiendo del caso concreto, con un mayor margen de decisión para uno u otro (puede que el niño solo quiera una determinada marca o modelo o que sea el adulto el que prefiera una marca/s sobre otra por sus atributos: precio, seguridad, valores...). En cuanto al comprador, será el adulto quien se encargue de llevar a cabo esa acción. Finalmente, el consumidor de la muñeca adquirida será el niño/a.

De esta manera, cuando se incorpora al mercado de juguetes como decisora y compradora la generación *millennial*, una generación mucho más comprometida con la igualdad, la diversidad y la lucha contra los roles de género, hay un choque frontal con Barbie, una muñeca demasiado perfecta y asociada a unos valores que los *millennial* ya no comparten. Es ahí cuando los nuevos papás y mamás deciden no comprar esta muñeca a sus hijos y optar por otras alternativas, provocando ese marcado descenso en las ventas de Barbie. En este punto, Barbie se ve obligada a apostar por el cambio para sobrevivir y lograr conectar con sus nuevas dueñas o, más bien, con los nuevos papás y mamás. Por eso las acciones llevadas a cabo por Barbie en este reposicionamiento no buscan tanto ser directamente relevantes para los niños sino serlo especialmente para sus padres, promoviendo valores como el empoderamiento femenino o la representación, que los papás/mamás consideran de vital importancia hoy. Barbie es una marca global cuyo éxito depende de un correcto análisis de los matices culturales de cada mercado (MM, 2015). Por eso, entender estos cambios ha sido determinante para su futuro.

A través de estas páginas analizaremos el proceso de reposicionamiento de Barbie. Si bien, para un mejor entendimiento del cuerpo del trabajo, hemos creído conveniente realizar en primer lugar una breve presentación del sector juguetero en España y del fabricante Mattel y su marca Barbie. Posteriormente, se expone el análisis documental llevado a cabo sobre el contexto, los motivos y las acciones emprendidas por Barbie desde 2016. Este último apartado se estructura en torno a las 4P's que forjan el posicionamiento de marca (Price, Product, Place and Promotion) (Kotler & Keller, 2016). Seguidamente, estudiaremos el efecto de dicho reposicionamiento, observando los resultados económicos obtenidos, así como la huella que ha dejado en el punto de venta y en el consumidor (mediante las herramientas del *shop audit*, *mystery shopper* y la encuesta); junto a una breve exposición del comportamiento de los principales competidores. Finalmente, se exponen las conclusiones extraídas.

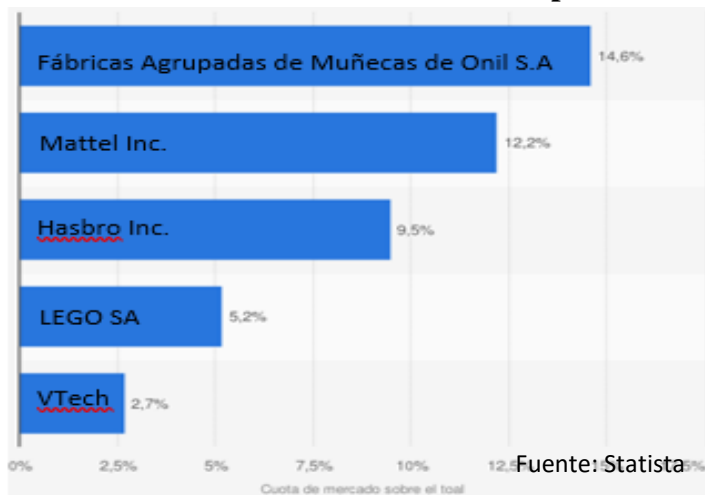
De esta forma, esperamos que el presente trabajo sea del interés y agrado del lector y que disfrute buceando entre sus páginas tanto como nosotros al realizarlo.

3. EL MERCADO JUGUETERO Y DE MUÑECAS EN ESPAÑA

El sector juguetero en España viene registrando una tendencia al alza desde 2007, facturando en el año 2019 un total de 1642 millones de euros (Statista, 2020). Si bien, al igual que el conjunto de la economía española, el sector juguetero también ha sufrido el impacto de la crisis sanitaria provocada por el Covid-19. Un impacto que la compañía de investigación de mercados *NPD Group* sitúa en una caída del 7 por ciento al cierre de 2020 (NDP Group, 2021). Lamentablemente para el sector, se prevé que el gasto medio por niño para el presente ejercicio descienda en tres de cada diez familias (ALDI, 2021). Ello unido a un marcado descenso en la natalidad (INE, 2021) y a la fuerte estacionalidad del mercado (Plaza, 2019)¹, suponen grandes amenazas para la estabilidad del sector.

La compañía alemana Statista elaboró en 2019 el siguiente ranking de las empresas jugueteras con mayor cuota del mercado español en el que podemos ver cómo Mattel se sitúa en las primeras posiciones:

Gráfico I. Ranking por cuota de mercado de las principales empresas jugueteras en España en 2019



Dentro de este amplio y diverso sector, la categoría de muñecas destaca de forma abrumadora. Según los datos publicados por la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ, 2020), la categoría de muñecas ostentaba en 2019 una cuota del 23,5% del total de juguetes vendidos en España. Es decir, aproximadamente uno de cada cuatro juguetes adquiridos en España en 2019 eran muñecas. Este es un dato que no se reproduce en los países a nuestro alrededor -como Francia o Italia-, que cuentan en esta categoría

¹ Cristina Pérez, experta en juguetes de NDP afirmaba que: "El mercado juguetero en España es el más estacional de Europa [...]. La campaña tiene un peso altísimo y, dentro de ella, las tres últimas semanas del año. La semana de Navidad, la siguiente y la de Reyes pesan un 30%"

con unas cuotas más bajas. Según Álvaro de la Cruz, director de planificación estratégica de The Modern Kids and Family (TMKF), consultora especializada en marketing infantil, *"En Francia o Italia están en un 7% del total [...] Aquí siempre ha estado por encima. España es un país de muñecas y tiene que ver con la tradición juguetera y las fábricas especializadas de la zona del levante. Hay muñecas españolas, como la Nancy, el Nenuco o el Pinypon, que son referentes generacionales. Han cambiado visualmente, pero la muñeca pasa de generación en generación"* (Plaza, 2019).

Muchas son las clasificaciones que podemos hacer dentro de esta categoría, pero una de las más habituales es la que agrupa, por un lado, a aquellas muñecas que simulan ser bebés y, por otro, a las llamadas muñecas maniquí (muñecas articuladas que representan a jóvenes). Dentro del primer grupo podemos citar marcas como Nenuco, The Bellies o Corolle. En el segundo grupo, destacamos marcas como Barbie, Nancy, Enchantimals, Pinypon o LOL Surprise. Si bien, a pesar de la notoriedad de estas marcas, la proliferación de fabricantes de muñecas es acusada. Por esa razón encontramos una oferta muy extensa.

En cuanto al público objetivo, la categoría de las muñecas ha sido una categoría tradicionalmente orientada a las niñas. Esto podemos apreciarlo con gran facilidad en la forma en la que las principales marcas de muñecas se dirigen hacia sus potenciales consumidoras. Es conveniente recalcar en este punto, en conexión con el apartado tratado anteriormente, la disociación de roles en el proceso de compra. Recordemos que las marcas no se dirigen exclusivamente hacia las niñas -como iniciadoras/consumidoras- sino también hacia los adultos -como decisores/compradores-.

En este sentido, las protagonistas de sus anuncios suelen ser niñas. De hecho, según afirma un reciente estudio (Kualitate Lantaldea, 2020) elaborado para el Instituto de la Mujer, prácticamente la mitad (47,5%) de los anuncios protagonizados por niñas son de muñecas frente a un 3% de los protagonizados por niños. Además, las voces en off también suelen ser femeninas. Es frecuente, asimismo, el uso de elementos más sutiles para dirigirse a ellas, como los tonos rosas o pasteles junto con una iconografía tradicionalmente asociada a lo femenino (corazones, estrellas, lazos...) El *packaging* suele mostrar patrones similares y lo mismo ocurre en el punto de venta.

No disponemos de datos que muestren qué porcentaje de las muñecas adquiridas son para niñas o para niños. Si bien, lo que es evidente es que se trata de un mercado esencialmente dirigido a las niñas.

4. MATTEL Y BARBIE, UNA RELACIÓN DE ÉXITO MUY ESTRECHA

La juguetera estadounidense Mattel fue fundada en 1945 por Harold Matson y Elliot Handler. Desde ese momento, sus creaciones han acompañado a millones de niños y niñas a lo largo de su infancia y preadolescencia. Sus juguetes principales son muñecas, figuras de acción, juegos de mesa y construcción, vehículos y juguetes de primera infancia. Entre sus competidores directos es meritorio mencionar a las jugueteras Hasbro, LEGO, MGA Entertainment o VTech. A día de hoy, Mattel está presente en más de 150 países a través de su amplia cartera de marcas, entre las que destacan Hot Wheels, Fisher-Price, American Girl, Polly Pocket, UNO, MEGA y, especialmente, Barbie. (Mattel Inc., 2021)

El protagonismo de Barbie sobre la facturación total de Mattel es innegable (*Anexo I. Gráfico 1*) y así ha venido siendo desde que, a pesar de las reticencias iniciales, Mattel decidiera incluir a Barbie entre sus filas, que por aquel entonces no eran muy multitudinarias. El lanzamiento de Barbie (1959) fue un verdadero éxito que ha perdurado en el tiempo, haciendo de Barbie uno de los buques insignia de Mattel.

Por eso el gigante juguetero supo en sus momentos más críticos que debía apostar por Barbie para recuperar su rentabilidad. Y no se equivocaba, pues los cambios en Barbie contribuyeron a mejorar -junto con HotWheels- los resultados generales, amortiguando el lastre que suponían otras de sus marcas como American Girl o Thomas&Friends.

La crisis de Mattel fue propiciada por una serie de factores entre los que destacamos los siguientes (BBC News, 2018). Por un lado, la marcada evolución tecnológica, que invita a sustituir cada vez más pronto a los tradicionales juguetes por dispositivos electrónicos o, en su caso, juguetes punteros tecnológicamente hablando. A esto se le suma el hecho de que los niños cada vez dedican menos tiempo al juego y lo abandonan a una edad más temprana (Fundación Crecer Jugando , 2011). Por otro lado, fue relevante también la situación de quiebra que experimentaba TOYS “R” US, uno de los principales clientes de Mattel junto a Amazon y Wallmart (*Anexo I. Gráfico 4*). Por último, algunos de sus productos estrella parecían no encontrar encaje ya en nuestra sociedad. Este era el caso de Barbie, que venía experimentando una fuerte crisis de identidad. De esta forma, la crisis de Mattel llegó a su punto álgido en los ejercicios 2017/2018, donde sus ventas e ingresos netos alcanzaron los valores más bajos (*Anexo I. Gráficos 2 y 3*), aunque ya se venía resintiendo con anterioridad, pues en 2014, LEGO -uno de sus principales competidores- le arrebató su puesto de líder en ventas (CNN Español , 2014).

En este punto, Mattel decide tomar las riendas de la situación y acometer una serie de cambios estratégicos de los que nosotros nos centraremos en el cambio respecto a Barbie. La implementación de estos cambios ha proporcionado resultados muy favorables a la juguetera, que a pesar de no haber recuperado las cifras de sus mejores años, sí que muestra una tendencia que invita a ser optimistas (*Anexo I. Figuras 2 y 3*).

En esencia, podemos decir que la relación de éxito – o fracaso- de Mattel ha ido siempre estrechamente vinculada a la senda de Barbie y por ello siempre ha supuesto un elemento decisivo en su estrategia.

5. UN BREVE PASEO POR LA HISTORIA DE BARBIE (Barbie, 2021)

“*Estimular el potencial infinito que hay en cada niña*”, ese es el objetivo con el que se presenta Barbie, la emblemática marca de muñecas de Mattel.

Barbie surge en 1959 de la mano de la empresaria Ruth Handler, que pretendía crear una muñeca distinta, que huyera de la estética infantil que predominaba por aquel momento dentro de esta categoría de juguetes. Así trajo a la luz a Barbie, una muñeca con rasgos adultos, que se inspiraba en la alemana *Bild Lilli Doll* (TIME, 2015) (Gerber, 2009). Desde ese momento, Barbie se convertiría en un icono que atravesaría generaciones. Si bien, no llegaría a España hasta veinte años más tarde, en 1978.

Barbie se dedica a la fabricación y distribución de muñecas tipo maniquí, pero también de todos los elementos que las rodean (sets, accesorios, vehículos...). Además, ha lanzado películas y series protagonizadas por ellas e incluso, a día de hoy, cuenta con un canal propio de YouTube. Su target son niñas en el rango de edad de 4 a 12 años.

A través de Barbie, Mattel detectó una excelente oportunidad de negocio, que se ha ido desarrollando con el paso de los años. Lo que comenzó con el lanzamiento de una muñeca ha devenido en una multiplicidad de líneas y una amplia gama de producto.

En cuanto a su producto principal, Barbie ha ido experimentando una progresiva transformación. Es cierto que la estética inicial de aquella primera Barbie de melena rubia recogida y con un bañador de cebra se ha mantenido. Si bien, se han ido incorporando pequeños cambios con el propósito de conseguir un mejor encaje con la sociedad y la estética de cada momento. El primero de ellos llegó con Barbie Malibú (1971), la primera

Barbie que miraba al frente². Una década más tarde presenciamos el lanzamiento de barbies de distintas etnias con las primeras muñecas afroamericanas e hispanas. A ello también le acompañó la comercialización de *Muñecas del mundo*, una nueva línea de productos inspirada en diversas culturas y tradiciones. Además, hemos asistido a distintos cambios de look en el peinado de Barbie: recogido, suelto, más largo, más corto, rubio, moreno, de colores de fantasía y un largo etcétera. También hemos visto a Barbie con atuendos de lo más variado, incorporando cada vez más y más prendas y estilos a su vestidor. Incluso ha tenido la oportunidad de lucir fascinantes diseños de alta costura como los de Oscar de la Renta, Givenchy, Armani o Versace (Velasco, 2016), lo cual no hace más que confirmarnos el icono que Barbie ha representado siempre. Asimismo, ha desempeñado más de doscientas profesiones. Estas han sido de lo más dispares, desde azafata o enfermera (1960) a arquitecta (2011), constructora (2016) o apicultora (2018), pasando por astronauta (1965) y piloto de carreras (2010).

Si bien, la apuesta más significativa de Barbie por el cambio vino a partir de 2015-2016. Estos habían sido de los periodos más bajos en cuanto a facturación de uno de los gigantes de Mattel (Statista, 2021). Es aquí cuando la juguetera decide reinventar a su icónica Barbie. La idea es que cada niña pueda jugar con aquella muñeca con la que se sienta plenamente identificada.

Evidentemente, esta apuesta por el cambio no ha sido aleatoria y sigue todo un planteamiento de redefinición de la marca. Como cabe esperar, ello no ha tenido únicamente reflejo en el producto sino, como ya analizaremos, en la estrategia conjunta de comunicación seguida por la marca en los últimos años. Una estrategia en la que más que nunca se apuesta por la inclusión y diversidad de la mujer y por la consecución de ese objetivo con el que surgió Barbie, “estimular el potencial infinito de cada niña”.

6. REPOSICIONAMIENTO DE BARBIE: ANÁLISIS DOCUMENTAL

6.1 Contexto

Desde sus orígenes en los tardíos años 50, la muñeca Barbie ha ido siempre asociada a un ideal de feminidad y belleza muy concreto, nunca exento de polémica. De hecho, es curioso que el término *barbie* es recogido en la RAE como un sustantivo común utilizado

² Hasta la llegada de Barbie Malibú, la muñeca siempre había mirado hacia el lado. Es en 1971 cuando se cambia el foco de su mirada al frente.

para definir coloquialmente a una “*mujer joven, estilizada y atractiva, que presta mucha atención a su aspecto y a su indumentaria*”.

Barbie era pues el icono de feminidad por excelencia, la chica perfecta. ¿Sus atributos característicos?: delgadez extrema, elevada estatura, larga melena rubia, maquillaje muy marcado, cintura de avispa, piernas de infarto y pies siempre en punta -calzados con altos tacones-. Este concepto conectó extraordinariamente bien con aquellas niñas de los sesenta y así seguiría haciéndolo durante décadas. Sin embargo, aunque Barbie siempre se ha intentado adaptar a su época y aprovechar las tendencias, no todas sus propuestas han sido recibidas con agrado, forzando en algunas ocasiones a sus diseñadores a dar marcha atrás. Este fue el caso de “*Barbie slumber party*”, que incluía como elementos para su fiesta de pijamas una báscula que marcaba permanentemente cincuenta kilos y un libro sobre “¿Cómo perder peso?” con una contraportada que decía “No comas”. Tampoco pareció gustar demasiado “*Growing up Skipper*”, una Barbie a la que le crecía el pecho cuando le girabas los brazos. Lo mismo ocurrió con “*Teen talk Barbie*”, una de las primeras muñecas parlantes del fabricante, que entre su repertorio incluía frases como “¿Cuándo tendremos suficiente ropa?” o “Las mates son muy difíciles”. Múltiples son pues los ejemplos escabrosos que podemos encontrar en la historia de Barbie. No obstante, es innegable que ninguno de ellos ha conseguido abatir el éxito de la muñeca.

Sin embargo, el precio de la fama es elevado y, la esencia de Barbie siempre ha suscitado controversia. Es cierto que el concepto inicial de la muñeca gozó de una amplia aceptación, pero el paso de los años ponía a Barbie entre la espada y la pared, pues esa belleza irreal y superficialidad no eran del agrado de todo el público. Esto cada vez era más notorio y, a pesar de los aparentes esfuerzos de Barbie por adaptarse cambiando el color de su melena o incorporando nuevas profesiones a su CV, el resultado continuaba siendo el mismo: el ADN Barbie seguía manteniéndose intacto. (Netflix, 2019)

Estos estándares irreales que marcaba Barbie hacían que con frecuencia se viralizaran montajes de la muñeca sin maquillar o con medidas más humanas. Así ocurrió con la iniciativa de Galia Slayen, una estudiante que había sufrido un TCA y que decidió crear un modelo de Barbie a escala real (*Anexo I. Figura 1*). El resultado era sorprendente, pues la Barbie humana medía 1.82 metros, pesaba 49 kilos y tenía unas medidas de 96-45-83, algo materialmente imposible en un cuerpo humano sano (El País, 2016). Años más tarde, el artista gráfico Nickolay Lamm, volvió a poner a Barbie en una difícil tesitura. Su idea inicial era mostrar cómo sería Barbie respetando las medidas de una chica estadounidense

media y compararla con la Barbie original (*Anexo I. Figura 2*). El resultado no hacía más que poner de relieve lo mismo que ya hizo Galia: Barbie era una muñeca irreal, cuyas medidas no le permitían ni sostenerse en pie ni tan siquiera dar cabida a sus órganos vitales. Decidió así Nickolay crear a Lammily, la muñeca anti-Barbie. Lammily era una muñeca con unas medidas comunes, un aspecto mucho más natural y además incluía adhesivos que permitían adaptarla a las situaciones reales: acné, celulitis, pecas, heridas o tatuajes. El lema de Nickolay era “*La imperfección no es un problema*”. Lammily salió a la venta en 2014 mediante un *crowdfunding* y puso sobre la mesa un nuevo concepto de muñeca (Lamm, 2018) (ABC , 2014).

Se hacía, por tanto, cada vez más evidente que Barbie no era una muñeca acorde a la realidad y se empezaba a atisbar que quizá ese concepto de belleza y perfección precisaba de un replanteamiento. Esto nos dejaba un escenario complicado para Barbie, que se vería avocada a apostar por una nueva estrategia.

6.2 Motivos para el reposicionamiento y momento temporal (TIME , 2016)

La redefinición de Barbie comienza en el año 2016 con el lanzamiento de muñecas con tres nuevos tipos de cuerpo: curvy, petite y tall, que se añadirían a la muñeca original. A partir de ahí se sucederían una serie de cambios con una única pretensión: dar un vuelco a la imagen de *Barbie*. Es curioso -y seguramente nada casual- que durante esos años muchas son las marcas que se replantean y empiezan a hacer cambios en la imagen de mujer que proyectan, especialmente marcas asociadas con cosmética y belleza. Algunos ejemplos de ello son *Dove* con su campaña “*Dove Real Beauty Sketches*” (2013) o incluso la marca de lencería *Victoria’s Secret*, que durante unos años canceló sus desfiles para darle una perspectiva más real a sus famosos ángeles. (ABC, 2021). Un factor que puede explicar esto es la incorporación de nuevas generaciones con nuevos valores, como la generación *millennial*, a la toma de decisiones estratégicas en el seno de la empresa.

El aterrizaje de las nuevas Barbies se hizo con la colaboración de la revista TIME, que fue la encargada de mostrar el proceso. Así pues, la portada de su número de 8 de febrero de 2016 enseñaba a una Barbie con nuevas proporciones junto a la frase “*Now can we stop talking about my body?*” (*Anexo I. Figura 3*). El citado número también incluía un artículo sobre este arriesgado proceso para Barbie y, en su versión online, lo acompañaba de un breve video que ilustraba esta transformación. La idea era hacer a

Barbie más relevante y para ello se dio total libertad a los diseñadores, bajo una única premisa: conectar con las nuevas dueñas de Barbie.

Esto era evidentemente un golpe sobre la mesa por parte de Barbie. Un golpe contra todas aquellas críticas que tradicionalmente habían asolado a la muñeca y que en ese momento se acentuaban más aún. Pero ¿por qué se escoge precisamente este momento para darle a Barbie tal giro copernicano?

Todo apunta a que se debió fundamentalmente a motivos económicos. Si observamos la facturación de Barbie (Anexo I. Gráfico 5), el año 2015 fue el periodo más bajo de entre los registrados (2012-2020). Las muñecas Barbie se habían visto desplazadas por las hermanas Elsa y Ana (Frozen), que habían pasado a ocupar los primeros puestos en las preferencias de las más pequeñas (La Vanguardia, 2015). Además, la tendencia a la baja que venía presentando Barbie estaba teniendo un gran impacto sobre Mattel, que era incapaz de amortiguar el efecto negativo de Barbie con el del resto de sus marcas y que también sufría una grave crisis.

Pero ¿qué había ocurrido para que se produjera este desplome en las ventas de Barbie? Por un lado, podemos retomar aquellos factores que indicábamos que afectaban a Mattel (reducción del tiempo de juego, evolución tecnológica, quiebra de TOYS “R” US)

Por otro lado, tenemos la parte más asociada propiamente al concepto Barbie. Como hemos visto, Barbie siempre había ido ligada a un concepto de belleza y perfección muy concreto. No obstante, este concepto -que había permanecido prácticamente inalterado desde sus orígenes en 1959- se estaba quedando verdaderamente obsoleto y ello tiene que ver esencialmente con el papel de la mujer en la sociedad actual. La constante pugna del feminismo por reivindicar la igualdad y derruir las barreras existentes entre ambos sexos parece encontrar progresivamente más aceptación en nuestra sociedad occidental. Así lo viene demostrando, por ejemplo, la cada vez más secundada manifestación de 8 de marzo, día internacional de la mujer. Es innegable que, aunque aún queda mucho por hacer, vamos avanzando lentamente hacia esa anhelada igualdad. Y la consecución de esta igualdad pasa también por revisar el concepto de mujer presente en la sociedad y hacerlo más diverso. No se trata de eliminar ese concepto tradicional de mujer sino de ampliar sus perspectivas y concienciar a la sociedad de que no existe un único modelo de mujer ni una única forma de expresar la feminidad, sino que las posibilidades son infinitas y todas ellas válidas. En este sentido, cabe también hacer alusión al movimiento *body*

positivity, muy conectado con lo anterior, en el que esencialmente se busca la aceptación de todos los cuerpos, independientemente de su talla, y desterrar ese concepto de cuerpo normativo como el único válido.

Por eso, cuando la generación *millennial*, más comprometida con estos movimientos y estos valores, se ve involucrada en el mercado de juguetes como nuevos decisores y compradores (recordemos la teoría de disociación de roles) se topan con Barbie, una muñeca totalmente desconectada de la realidad que ellos vivían y que, en consecuencia, rechazaban para sus hijos. Era evidente que Barbie necesitaba un replanteamiento que hiciera de ella una muñeca mucho más inclusiva. Así supieron verlo -o se vieron forzados a ello tras el desplome en las ventas- sus creadores, que decidieron apostar por el cambio. Una metamorfosis de la muñeca que iría asociada, como se reconoce en su propia web, a los valores de representación y empoderamiento femenino.

6.3 El reposicionamiento de Barbie a través de las 4P's

El posicionamiento de una marca se forja a través de la combinación de cuatro variables -Product, Price, Place and Promotion-, conocidas como las 4P's (Kotler & Keller, 2016). Por eso, el presente apartado pretende analizar cómo se ha llevado a cabo el reposicionamiento de Barbie, observando qué cambios han tenido lugar en cada una de estas variables desde 2016:

6.3.1 *Product:*

El producto es una de las variables que más afectadas se ha visto en esta metamorfosis de Barbie. Pues bien, aunque Barbie siempre ha experimentado ligeros cambios a fin de adaptarse al mercado y a la sociedad de cada época, estos últimos años han sido determinantes. Así pues, se exponen a continuación las principales acciones relativas al producto que se han llevado:

- Se incorporan nuevos tipos de cuerpo y la Barbie original deja de ser la única existente en el mercado, aunque esta se mantiene. Encontramos ahora, por tanto, Barbie original, *curvy*, *tall* y *petite*.
- Se amplía la variedad de tonos de piel -entre las que se incluye también una Barbie con vitíligo- y tonos de ojos.
- En cuanto a los peinados, la icónica larga melena rubia pasa a compartir escenario con nuevos peinados y tonos de cabello. Se incorpora también una Barbie alopecica.

- Se intenta abordar la diversidad funcional incluyendo una Barbie con prótesis en la pierna y una Barbie en silla de ruedas³.
- Paralelamente a la introducción de nuevas constituciones de Barbie, se han incorporado nuevas tallas a su vestidor. Los estilos de ropa también han variado, pero esto no resulta verdaderamente una novedad puesto que su indumentaria es constante objeto de cambio. De hecho, es un recurso muy frecuente en Barbie para adaptarse a la sociedad de cada momento.
- Respecto al calzado, se empiezan a incluir Barbies con zapato plano. Esto ha pasado también por articular los tobillos de la muñeca, que hasta ese momento siempre tenía los pies en punta y calzaba únicamente tacones de los que solo variaba la altura según la ocasión o profesión de Barbie.
- Se lanza la colección *Sheroes* y, posteriormente, *Inspiring Women*. Ambas son series de muñecas hechas a semejanza de grandes mujeres contemporáneas e históricas, respectivamente. La intención de Barbie con estas líneas es dar a conocer referentes de mujeres fuertes y poderosas en todos los campos y a lo largo de todos los tiempos. Podemos encontrar entre estas colecciones a Frida Kahlo, Patty Jenkins, Rosa Parks, Alex Morgan, Samantha Cristoforetti o Amelia Earhart. Si bien, estas muñecas, especialmente las *Barbie Sheroes*, son comercializadas generalmente en números muy reducidos. La mayoría de los modelos son *One-of-a-kind (OOAK)*⁴ y muy pocos son lanzados en masa. El *packaging* de estas muñecas cuenta también con cierta singularidad. Suele ser en tonos oscuros y la parte trasera de la caja contiene una biografía de la mujer a la que representa. Además, el fondo que observamos tras la muñeca es una imagen del contexto asociado a ella. Así, con Rosa Parks podemos ver un autobús, una nave espacial en el caso de Samantha Cristoforetti o un escenario en el caso de Ella Fitzgerald.
- Barbie hace hincapié también en las carreras STEM⁵, asociadas generalmente a hombres. Así pues, a raíz de la situación pandémica provocada por el COVID.19, lanza la colección *Thank You Heroes*. Barbie homenajeaba con esta colección a seis mujeres que habían luchado en primera línea contra el virus. Todas ellas compartían

³ En los noventa ya se comercializó Becky, un modelo de Barbie en silla de ruedas, pero se hizo en cuotas muy reducidas que se agotaron con rapidez. Además, su lanzamiento devino realmente controvertido puesto que los sets de Barbie no estaban adaptados para Becky.

⁴ Este término es utilizado por el propio fabricante Mattel para designar aquellas muñecas únicas.

⁵ STEM es un acrónimo formado a partir de las palabras inglesas science, technology, engineering y mathematics. Con este término se engloba a todas las carreras asociadas a estas disciplinas

el hecho de pertenecer a campos relacionados las carreras STEM. Se lograba con ello un doble objetivo: rendir tributo a estas grandes mujeres y mostrar a las niñas que las carreras STEM son también para ellas. Barbie además ha lanzado para la colección *Career Dolls* una muñeca que se dedica a la ingeniería robótica. Esta Barbie va acompañada de sus gafas de seguridad, portátil y de un robot en miniatura. En paralelo a su lanzamiento, firmó una alianza con Tynker, una plataforma de programación para niños, con el propósito de ofrecer a sus consumidoras acceso a lecciones de programación básica

- En cuanto al *packaging* a nivel general, se ha mantenido la estética que se venía utilizando. Normalmente se usan tonos rosas o pasteles, en consonancia con el logo de *Barbie*. Si bien, aunque el rosa sigue siendo el color predominante, es cierto que se está ampliando la gama cromática. Por ejemplo, la línea *Fashionista* utiliza el blanco y negro o la línea *Big City Dreams* el morado y el azul. Si bien, la relevancia del *packaging* en la estrategia de Barbie ha ido más asociada al aspecto del impacto medioambiental, otro pilar sobre el que también están trabajando.

Cabe indicar que todos los cambios que hemos detallado se han implementado de manera transversal en todas las colecciones. No obstante, algunas de ellas son más atrevidas que otras. Así pues, *Barbie Fashionista* representa la colección del cambio por excelencia. En el polo opuesto, encontramos *Barbie Dreamtopia*, que conserva en mayor grado la esencia de Barbie original. Si bien, esta línea es solo una más de toda la gama. Lo que es evidente es que las muñecas Barbie ya no se ajustan a un único canon. Para una muestra mucho más visual de ello, se ha elaborado un *PhotoBook* (Anexo II)

6.3.2 Price:

El precio es el único elemento que ha permanecido totalmente inalterado en la redefinición de Barbie. De hecho, los precios que presenta actualmente Barbie se asemejan a los que presentaba en 2014⁶, sufriendo ligeras variaciones que no pueden ser en ningún caso asociadas a un cambio en la política de precios sino a factores puramente económicos (inflación, IPC...).

El rango de precios de Barbie en España oscila para las muñecas básicas entre 12 y 45 euros, según los gadgets que la acompañen y la colección a la que pertenezcan (*Barbie*

⁶ Hemos realizado la comparación de catálogos en el año 2014 con los del año 2021, escogiendo diversos grandes almacenes que distribuyen Barbie (El Corte Inglés, Carrefour y Toys r Us).

Fashionistas, Barbie Made To Move, Barbie Careers, Barbie Dreamtopia...). Los sets cuentan con unos precios de 60 euros en adelante, en función del tamaño y el set en cuestión (set Barbie food truck, set Barbie ambulancia, set Barbie clínica médica, set Barbie malibú). En cuanto a la ropa y zapatos, Barbie comercializa packs que puedes adquirir por un precio de entre 5 y 10 euros.

Se trata de una estrategia de precios fijada en función de sus competidores (Nancy, Disney, Enchantimals, LOL Surprise). Si comparamos la media de precios que estos presentan (Anexo I. Gráfico 6), observamos que no existen diferencias muy significativas. Además, la variación de los precios entre las distintas marcas suele venir asociada al tamaño de las muñecas más que a una estrategia de precios diferenciada. Esto explica que Enchantimals presente precios más bajos, pues sus muñecas son generalmente de reducidas dimensiones. En el polo opuesto, podríamos destacar a Nancy.

- Barbie como objeto de colección:

Dentro de este apartado de precio, es importante hacer una mención a Barbie como objeto de colección. Y es que Barbie es una de las muñecas más aclamadas por los coleccionistas. Por eso, además de las barbies que fabrica a gran escala, produce barbies más exclusivas de las que fabrica un número reducido de unidades (en ocasiones incluso una única unidad). Las fuentes de inspiración para estas singulares muñecas son de lo más variado. Algunas de ellas son colaboraciones con diseñadores de alta costura como Chanel, Versace o Miu Miu; otras están inspiradas en personajes célebres -reales o de ficción-; incluso algunas son diseñadas para un evento concreto como un cumpleaños. Tal es el éxito de las barbies de colección, que Mattel ha habilitado la sección *Barbie Signature* para comercializar estas muñecas. Evidentemente, los precios de estas barbies son sustancialmente más elevados, en función de su unicidad. Además, para adquirir algunas de estas codiciadas muñecas es necesario ser miembro *Barbie signature*. No obstante, es evidente que estas barbies son para un público distinto, el público adulto.

Existe un amplio mercado para Barbie como objeto de colección. De hecho, con el paso del tiempo es habitual que tiendan a revalorizarse, llegando a desembolsarse verdaderas sumas de dinero por ellas. Tanto es así, que se pagó 15.000 euros en subasta por varias barbies originales de los 60, unas muñecas que se lanzaron al mercado en aquel momento por 3 dólares (unos 2,5 euros) (20 minutos, 2016). No

obstante, la corona de la Barbie más cara de la historia descansa ahora mismo sobre la cabeza de *Barbie by Stefano Canturi*⁷, que se vendió en 2010 en la neoyorquina casa de subastas Christie's por 302.500 dólares (unos 270.000 euros) (El País, 2010).

En conclusión, aunque Barbie mantiene una estrategia de precios acorde a sus competidores, es cierto que algunas de sus muñecas son valoradas no como juguetes sino como verdaderas piezas de colección. Por tanto, podemos afirmar que existe cierta magia alrededor de Barbie, lo cual no ocurre con otras muñecas presentes en el mercado.

6.3.3 Place:

Barbie se comercializa en España tanto online como en tiendas físicas y siempre a través de distribuidores. Entre sus principales distribuidores en España encontramos grandes almacenes y jugueterías, que ofrecen tanto canal online como canal de venta físico. Algunos ejemplos de ello podrían ser El Corte Inglés, Carrefour, Alcampo, Toys“R”us o ToyPlanet. También cabe destacar aquí como gran distribuidor online a Amazon. Se trata de una distribución con carácter intensivo y normalmente a través de canales largos (Fabricante-Mayorista-Minorista-Cliente).

El canal de distribución no ha sido objeto de cambio durante el proceso de reposicionamiento. No obstante, lo que sí se trabajado ha sido la comunicación en el punto de venta. Un claro ejemplo de esto fue la acción realizada con Grupo WDi (Grupo WDi, 2021). Se pretendía aquí conseguir una activación del punto de venta y reforzar los valores de marca. Para ello se habilitó un espacio en determinados centros de El Corte Inglés donde los niños podían disfrazarse y jugar con todo aquello relativo a la profesión que más les atrajese de entre las doce disponibles. Evidentemente, en todo momento Barbie sería su acompañante. La acción giraba alrededor del nuevo eslogan de la marca: “TÚ PUEDES SER LO QUE QUIERAS SER”⁸. Esta acción no ha sido aislada sino que se han desarrollado otras más como el plató virtual de Barbie en La Vaguada (Grupo WDi, 2018) o la première de “*Barbie Superheroína del videojuego*” en Yelmo Cines Tres Aguas (Grupo WDi , 2017); ambas organizadas con grupo WDi. Si bien, al margen de estas

⁷ En 2010 *Stefano Canturi*, diseñador italiano de alta joyería, hizo una colaboración con Barbie. La Barbie de *Canturi* era *One-Of-A-Kind* (OOAK) y lucía un elegante vestido negro. Si bien, su especialidad residía en el increíble collar del que hacía gala, un collar realizado en estilo cubista con diamante central rosa rodeado de diamantes blancos de elevado quilataje. El conjunto de joyería se completaba con un ostentoso anillo también de diamante blanco.

⁸ La acción ya había sido llevada a cabo con anterioridad en EE. UU. y fue recogida en este enlace: https://www.youtube.com/watch?v=RxI0EH10e_A

acciones y del uso constante de cartelería con el citado eslogan como principal elemento de PLV, no ha habido más cambios significativos en la variable Place.

6.3.4 Promotion:

Barbie es plenamente consciente del poder de la promoción para lograr generar una actitud positiva hacia su marca. Una actitud positiva que pueda llegar a traducirse en compra y, eventualmente, en lealtad hacia la marca. Por ello, la comunicación ha sido la principal aliada para Barbie en este proceso de reposicionamiento. Además, es procedente retomar en este punto lo expuesto en cuanto a la disociación de roles en la compra, pues Barbie sabe que su comunicación tiene que ser relevante no únicamente para los niños/as que jugarán con sus muñecas, sino también para los padres y madres del momento. Esto es algo que se aprecia muy bien en sus campañas, pues a pesar de ser relevantes para los niños, lanzan también un mensaje claramente dirigido a los adultos. Mensajes que en este momento giran alrededor de los ejes ya mencionados: representación y empoderamiento femenino. Detallamos, a continuación, sus acciones comunicativas más relevantes:

Tú puedes ser lo que quieras (2016) (Barbie, 2016)

Esta campaña fue uno de los primeros movimientos sobre el tablero a nivel de promoción en el proceso de reposicionamiento. De hecho, su eslogan se ha mantenido hasta el momento, convirtiéndose en prácticamente una insignia de la marca y sirviendo de paraguas para emprender numerosas acciones de comunicación. El propósito de esta campaña era hacer entender tanto a las más pequeñas como a los adultos que podían llegar a ser todo aquello que quisieran. Por ello Barbie se ha esforzado en compartir con las niñas multiplicidad de profesiones, en muchas ocasiones estereotípicamente masculinas, para que pudieran escoger qué querían ser sin sentirse condicionadas por su género.

El spot de la campaña era una cámara oculta en la que se grababan las reacciones de los adultos al ver a niñas asumiendo puestos de trabajo de todo tipo: veterinaria, guía de museo, profesora de universidad o entrenadora de fútbol americano. El spot fue tan exitoso que en 2018 Barbie decidió relanzarlo. Además, Barbie creó una serie de piezas, publicadas esencialmente en RRSS, en las que veíamos niñas compartiendo y disfrutando un día de trabajo con mujeres profesionales de todo tipo de sectores: agricultura, construcción, hostelería, deportes...

Siguiendo esta línea, también se han llevado a cabo otras acciones como las que vimos en el apartado de punto de venta con Grupo WDi. Asimismo, Barbie ha creado el programa escolar “Tú puedes ser lo que quieras” en el que brinda a alumnos y profesores una serie de materiales con los que trabajar sobre referentes de mujeres en cuatro campos: cultura, deporte, política y ciencia. Dentro de este programa, los alumnos de Madrid contaban con “El Tour Inspiracional” en el que se trazaba un recorrido por la ciudad, atravesando calles y puntos emblemáticos en los que la mujer ha tenido un papel relevante (así, por ejemplo, la Puerta del Sol para conmemorar a “Las Sinsombrero” o El Palacio de las Cortes, conmemorando las figuras de Concepción Arenal o Clara Campoamor). Además, como parte del programa, se organiza anualmente un concurso entre los centros escolares en el que los niños elaboran un trabajo creativo sobre la mujer referente que hayan escogido dentro de los cuatro campos anteriormente citados. El pasado 2020, los trabajos ganadores tenían como referente a la cantante Rozalén y la actriz Gloria Ramos.

En esta misma línea, Barbie también organizó el evento “Tú puedes ser capitana, o lo que quieras” junto a Amanda Sampedro -capitana del equipo de fútbol femenino Atlético de Madrid- y las niñas del Club Olímpico de Madrid, buscando, una vez más, brindar referentes, en este caso, a las pequeñas futbolistas.

Como ya adelantábamos, el eslogan de esta campaña ha permanecido a lo largo de los años y ha quedado totalmente integrado en la marca, hasta el punto de convertirse en el eslogan de Barbie. Además, esta campaña tiene su reflejo también en el producto ofrecido, especialmente a través de la colección *Career Dolls*.

Moschino Barbie (2015) y *DadsWhoPlayBarbie* (2017), rompiendo roles de género

Moschino Barbie fue el primer anuncio de la marca en el que aparecía un niño, ya que hasta el momento todos habían sido protagonizados por niñas. Fue con el lanzamiento de la Barbie de edición limitada junto con el diseñador Jeremy Scott, cuando se tomó la decisión de incluir a un niño en el spot, apostando por la neutralidad de los juguetes.

Esto sentaría además un precedente en la marca, que continuaría dando protagonismo a voces masculinas en sus campañas. Así, años más tarde Mattel lanzó la campaña *DadsWhoPlayBarbie*. Su spot principal se emitió por primera vez durante un partido de fútbol americano de gran audiencia en el que se jugaba el pase a la *Super Bowl*. En este spot podíamos ver a padres jugando con sus hijas y sus muñecas Barbie. La idea era, de nuevo, mostrar que Barbie no era únicamente una cosa de chicas. Además, esta campaña

fue reforzada con un concurso en el que Mattel invitaba a padres e hijas a subir sus videos caseros jugando con Barbie para conseguir un fascinante premio, un viaje a la sede de Mattel en Los Ángeles en el que la pequeña ganadora podría jugar a ser diseñadora de Barbie por un día y una dotación económica para la familia. (Barbie, 2015) (Barbie, 2017)

Estas dos campañas fueron grandes hitos en la comunicación de Mattel porque suponían una ruptura con los roles de género. Si bien, es cierto que a pesar de ser loable esta apuesta de Barbie, no hemos visto continuidad en esta línea. Aunque sí hay algunas intervenciones de niños en sus campañas (por ejemplo en “*A doll can change the world*”) son excepcionales y siguen estando marcadas por el protagonismo femenino.

The Dream Gap Project (2018) (Barbie, 2018)

El proyecto *Dream Gap* ha sido una de sus campañas axiales dentro del proceso de redefinición de imagen. Un proyecto que llevaba por bandera el empoderamiento de las más pequeñas. Así pues, según expone Barbie, a la edad de cinco años las niñas comienzan a percibirse menos inteligentes que los niños debido a estereotipos culturales perpetuados socialmente. De esta manera, se produce una brecha entre aquello que las niñas creen que pueden llegar a ser y su potencial real. Esa brecha es la que se denomina *dream gap* y la que Barbie intenta reducir con este proyecto a través de estas iniciativas:

- Financiación de un estudio de investigación con la Universidad de Nueva York acerca de las causas de esta brecha y las posibles soluciones de la misma.
- Elaboración de un currículo para niños y adultos que abarca cuestiones relativas al *dream gap* mediante lecciones interactivas y material didáctico diseñado al efecto.
- Donaciones a distintas organizaciones que promueven el liderazgo y empoderamiento de las niñas como *Girls leadership* o *She should run*.
- Dar a conocer referentes. Para ello ha habilitado una sección en la web llamada *Barbie role models* en la que comparte historias de mujeres inspiradoras. Conectan con esto también las mencionadas colecciones *Sheroes* e *Inspiring Women*.
- Creación de contenido inspirador para el canal de Youtube de Barbie relacionado la temática del proyecto y con la divulgación de referentes.
- Estimular el juego “con propósito” mediante las colecciones de Barbie. Un juego que les sirva para imaginarse en situaciones reales que les ayuden a creer en su potencial.

A Doll Can Help Change the World (2021) (Barbie, 2021)

Esta es una de las campañas más recientes de la compañía. Barbie buscaba estudiar los beneficios del juego con muñecas en los más pequeños, y así lo hizo en un estudio junto a la universidad de Cardiff. En él quedó probado que a través del juego con muñecas los niños desarrollan habilidades sociales como la empatía o la generosidad, que les ayudarán en su vida adulta (Barbie, 2021). Y eso quiso reflejar precisamente Barbie con su spot “*A Doll Can Help Change the World*” en el que podemos ver niños/as jugando con sus muñecas en diferentes situaciones a la vez que se muestran preguntas a futuro como: “¿Qué pasaría si cada individuo fuera más empático? o ¿Y si cada amigo fuera más generoso?”. Preguntas a las que se acaba dando respuesta con la frase: “Una muñeca puede cambiar el mundo”. El spot fue además acompañado en redes de una serie de videos cortos en los que veíamos a niños hablando de generosidad y empatía desde su punto de vista. Esto fue publicado bajo el hastag #SpreadSomeEmpathy con el que Barbie retaba a los usuarios de sus redes a compartir publicaciones relacionadas con la empatía.

Barbie en RRSS

Por último, una herramienta que ha sido también muy útil para Barbie durante su proceso de redefinición de imagen han sido las RRSS. Actualmente, la muñeca dispone de un perfil en Twitter, Facebook, dos perfiles en Instagram (uno dedicado a la muñeca - @barbie- y otro a su estilo - @barbiestyle-) un canal en Youtube y, desde hace unos meses, un perfil en Tiktok. A través de estas plataformas comparte sus nuevas campañas, productos y contenido relacionado con Barbie. No obstante, es especialmente llamativa la cuenta de Instagram @barbiestyle en la que Barbie se convierte en una verdadera influencer al más puro estilo Kardashian o Chiara Ferragni. A través de esta cuenta Barbie comparte sus estilismos, colabora con marcas, responde las preguntas de sus seguidores (“Q&A”), publica contenido sobre los eventos a los que asiste o sobre sus viajes. En conclusión, la cuenta @barbiestyle es una forma de hacer a Barbie más humana, logrando que sus seguidores vean en ella más allá de una muñeca. Esta misma intención es la que muestra en su canal de Youtube o en Tiktok, plenamente consciente del público al que van dirigidas dichas cuentas. Si bien, lejos de realizar en este apartado un análisis de las RRSS de Barbie, lo importante aquí es destacar que se trata de plataformas que utiliza para reforzar su reposicionamiento y hacer llegar sus valores, adaptando el contenido, en cada caso, al público de cada una de sus RRSS.

7. RESULTADO Y EFECTOS DEL REPOSICIONAMIENTO

Una vez examinado el proceso de redefinición de imagen de Barbie, se hace interesante analizar qué efectos y resultados ha dado esta nueva estrategia.

7.1 Resultados económicos y galardones:

En el terreno económico -recordemos, uno de los principales desencadenantes del cambio- todo parece sonreír a Barbie. Los resultados económicos han mejorado considerablemente, así lo evidencian sus ingresos brutos (Anexo I. Gráfico 5), que muestran cifras superiores incluso a las de 2010. Lo mismo ha ocurrido con Mattel. Sus ingresos netos han pasado de reflejar pronunciadas pérdidas a mostrar una ostensible recuperación (Anexo I. Gráfico 3). Además, “[Mattel] *ha registrado un aumento del 29% en las ventas de su muñeca Barbie, el mayor incremento desde hace más de dos décadas*” (ReasonWhy, 2020). De hecho, Lisa McKnight, directora global de la marca, afirma que “*Barbie es más relevante que nunca*” (Esencia de Marketing, 2021).

Los esfuerzos de la marca no han sido reconocidos únicamente a nivel económico sino también con importantes galardones. Así, NDP Group premió a Barbie como marca global con mejor desempeño de 2020 (*Global Top Toy Property of the year*) (Mattel Inc. , 2020). La Barbie astronauta (hecha a imagen de Samantha Cristoforetti) también se ha alzado con El Chupete en la categoría Juguete Creativo en el Festival Internacional de Comunicación Infantil de 2021 (AEFJ, 2021). Incluso los premios TOTY (Toy Of The Year) se han rendido ante Barbie y su línea Colour Reveal (Nación Juguetes , 2021).

7.2 Efecto sobre el punto de venta: Shop Audit y Mystery Shopper

Mediante el empleo de las herramientas Mystery Shopper y Shop Audit pretendíamos conocer con mayor profundidad cómo era la experiencia de compra de Barbie así como descubrir qué modelos eran los más populares y los más recomendados (Anexo III. Mystery Shopper y Shop Audit). Se recoge una síntesis de los principales aspectos observados:

Tabla I. Síntesis Shop Audit y Mystery Shopper

Centro	Fecha	Shop Audit	Mystery Shopper
ECI San José de Valderas, Alcorcón (Madrid)	28 de noviembre de 2021	<ul style="list-style-type: none"> El establecimiento se encuentra limpio y ordenado. Las muñecas se ordenan por colecciones. Encontramos muchas de las novedades descritas en el apartado <i>Product</i>. Destaca la presencia de las colecciones <i>Sheroos</i> e <i>Inspiring Woman</i>. No hay elementos de PLV. Los colores predominantes 	<ul style="list-style-type: none"> Hay vendedores cerca, que además se ofrecen rápidamente a ayudarnos. No son vendedores especializados en Barbie. Nos aconsejan los modelos <i>Barbie Colour Reveal</i> y <i>Barbie Fashionista</i> y su armario. Como modelos más populares nos indican <i>Casa Barbie Malibú</i> y <i>Barbie</i> en silla de ruedas
Hipercon San José de Valderas, Alcorcón (Madrid)	28 de noviembre de 2021	<ul style="list-style-type: none"> El establecimiento se encuentra limpio y ordenado. Las muñecas se ordenan por colecciones. Encontramos muchas de las novedades descritas en el apartado <i>Product</i>. No hay modelos de las colecciones <i>Barbie Sheroos</i> o <i>Barbie Inspiring Women</i> Hay una gran presencia de cartelería con el eslogan de <i>Barbie</i> Predomina el color rosa 	<ul style="list-style-type: none"> Ningún empleado se acercó a ofrecernos su ayuda y tan siquiera había personal en la sección de juguetería. No obtuvimos ninguna recomendación ni información sobre los modelos más vendidos.
Toys "R" Us Parque Oeste, Alcorcón (Madrid)	4 de diciembre de 2021	<ul style="list-style-type: none"> El establecimiento se encuentra limpio y ordenado. Las muñecas se ordenan por colecciones. Los sets se encuentran en la parte baja Encontramos muchas de las novedades descritas en el apartado <i>Product</i>. No hay modelos de las colecciones <i>Barbie Sheroos</i> o <i>Barbie Inspiring Women</i> Hay cartelería con el eslogan por toda la sección. También encontramos un expositor con una de las casas de <i>Barbie</i> completamente montada. Predomina el color rosa 	<ul style="list-style-type: none"> Ningún empleado se acercó a ofrecernos su ayuda, pero acudieron muy amablemente tan pronto como se lo solicitamos. No había empleados especializados en Barbie Nos aconsejan las colecciones <i>Barbie Colour Reveal</i> y <i>Barbie fashionista</i>. Nos indican como modelos más vendidos las <i>Barbies Colour Reveal</i> y la <i>Casa Barbie Malibú</i>.
Alcampo Parque Oeste, Alcorcón (Madrid)	4 de diciembre de 2021	<ul style="list-style-type: none"> El establecimiento se encuentra limpio y ordenado. Las muñecas se ordenan por colecciones. Los sets se encuentran en la parte baja Encontramos muchas de las novedades descritas en el apartado <i>Product</i>. Hay modelos de las colecciones <i>Barbie Sheroos</i> o <i>Barbie Inspiring Women</i> Encontramos un expositor con alguna muñecas <i>Barbie Signature</i> Predominan el color rosa y el morado 	<ul style="list-style-type: none"> Había cerca personal disponible para atender, que además se acercó a ofrecer su ayuda. No había empleados especializados en Barbie Nos recomiendan la colección <i>Barbie Colour Reveal</i>. Los modelos más vendidos aquí son: <i>Set Barbie piloto</i>, <i>set Barbie dreamhouse</i> y <i>Barbie Colour Reveal</i>

Como hemos podido comprobar, la experiencia de compra es similar en los distintos puntos de venta. Las muñecas están apiladas en baldas de mayor o menor altura, normalmente ordenadas por colecciones -el mismo criterio se utiliza en los canales online-. Encontramos muy presente el eslogan, “TÚ PUEDES SER LO QUE QUIERAS SER” y el uso del color rosa suele ser también frecuente. Por lo general, suele tratarse de una experiencia de compra no excesivamente cuidada, en la que es el comprador el que realiza todo el proceso sin ningún tipo de interacción con el vendedor, salvo que este solicite expresamente la atención de alguno de los encargados de esos pasillos de juguetería, que nunca son vendedores especializados en Barbie sino trabajadores del gran almacén o juguetería en el que nos encontremos.

Asimismo, hemos observado que la variedad de la que Barbie se hace eco está efectivamente presente en los puntos de venta de sus distribuidores. Así pues, en los cuatro establecimientos que hemos visitado, encontramos la mayoría de las novedades descritas en el apartado de producto. Son especialmente comunes las Barbies Fashionistas, colección que ha asumido un papel protagonista en la implementación de cambios. Desafortunadamente, no ocurre lo mismo con las colecciones Sheroes e Inspiring Women que solo hemos encontrado en dos de los centros visitados. Si bien, como ya adelantábamos, estas colecciones se lanzaron en unidades muy reducidas o incluso en una única unidad, por lo que cabía esperar este resultado. En cuanto a los modelos más solicitados, los vendedores nos comentaban que son muy populares los diferentes sets de casas Barbie Malibú, Barbie fashionista con su armario y Barbie Colour Reveal. Además, en alguno de los establecimientos nos indicaban que el modelo en silla de ruedas era también muy solicitado.

7.3 Efecto en el comprador: Resultados del cuestionario

Con el objeto de conocer los resultados del reposicionamiento a nivel demográfico hemos lanzado una encuesta (Anexo IV. Cuestionario y respuestas). Buscábamos averiguar qué concepto de Barbie tenía la población actualmente, saber si eran conscientes de los cambios que se estaban llevando a cabo en la muñeca y conocer la opinión que estos les merecían. En cuanto a nuestro primer objetivo, el concepto de Barbie que muestran los encuestados sigue siendo muy similar al de la Barbie anterior a 2015. En este sentido, preguntamos a los encuestados qué palabras asociaban con la marca

Barbie. También les pedimos una descripción -en caso de haber tenido una- de su muñeca Barbie. Estas fueron las palabras más repetidas (términos con más de diez repeticiones):

Gráfico II. ¿Qué palabras asocias con la marca Barbie?

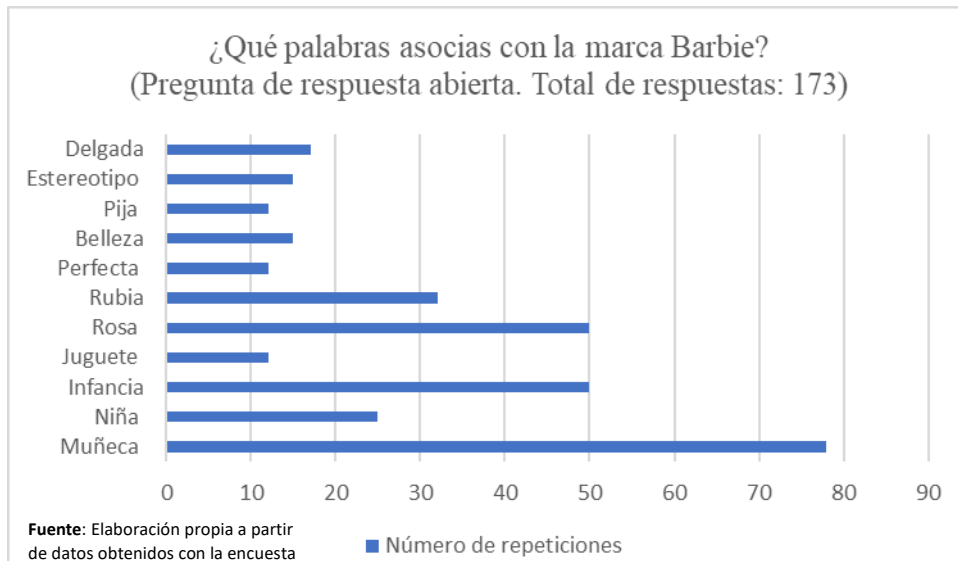
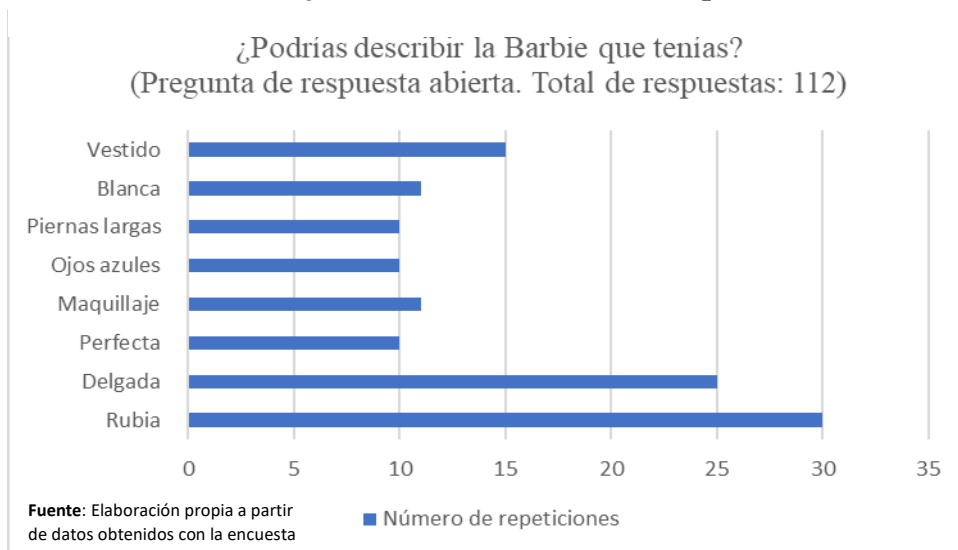


Gráfico III. ¿Podrías describir la Barbie que tenías?



Como vemos, el concepto que muestran de la marca Barbie guarda mucha relación con la Barbie que tuvieron y conocieron en su infancia, pues la terminología utilizada en ambas cuestiones es muy similar. Además, es también coherente con el hecho de que prácticamente ninguno de los encuestados (menos de un cinco por ciento de ellos responden afirmativamente a la cuestión) ha adquirido una muñeca Barbie en los últimos cinco años; así como con el desconocimiento generalizado acerca de los cambios implementados en Barbie. En los cinco cambios por los que hemos preguntado los patrones son muy similares, la gran mayoría (entre el 60% y el 90%, según el cambio de que se tratara) desconocía el cambio que les mostrábamos, siendo el cambio más conocido

el de las nuevas constituciones de Barbie y el más desconocido el cambio de calzado. No obstante, a pesar del desconocimiento generalizado, el grueso de los encuestados valora las cinco propuestas como positivas (con 4 o 5 puntos) para la consecución de una marca más inclusiva. Además, en términos generales, la opinión que les merecen los cambios es también positiva (casi un 90% responde con 4 o 5 puntos en una escala sobre 5 a esta pregunta). Asimismo, los encuestados confiesan que dichos cambios fomentan una mejora en su percepción sobre la marca (casi un 90% responden afirmativamente a esta cuestión). Quisimos también saber si regalarían alguna de estas nuevas muñecas y la respuesta fue positiva, pues casi un 65% (responden con 4 o 5 puntos en una escala sobre 5) de los encuestados se mostraban dispuestos a ello. Finalmente, nos propusimos averiguar si consideraban que las marcas mediante sus productos y su forma de comunicar contribuían a mejorar la sociedad. De nuevo, la respuesta fue mayoritariamente afirmativa, pues casi un 85% se mostraba de acuerdo con esta afirmación.

En síntesis, sobre la presente encuesta podemos afirmar que, a pesar de que el concepto de Barbie sigue muy unido a su versión previa al reposicionamiento, los cambios llevados a cabo son desconocidos, pero positivos para los encuestados. Además, contribuyen a mejorar su percepción de la marca. Esto es bastante optimista para Barbie, si tenemos en cuenta que la mayoría de los encuestados -un 82%- pertenecen a la generación Y o Z, que son las generaciones de nuevos o futuros papás y, por tanto, potenciales compradores de Barbie. No obstante, es evidente que sería necesario seguir trabajando para dar a conocer más estos cambios y desterrar el antiguo concepto de Barbie. En cualquier caso, cabe destacar que la encuesta realizada contempla una muestra reducida (sobre 200 respuestas), que no nos permite extrapolar los resultados al conjunto poblacional, para lo que sería necesario ampliar considerablemente el tamaño muestral.

7.4 Efecto en los competidores de Barbie

Finalmente, en este apartado nos gustaría exponer qué ha ocurrido con los competidores de Barbie: ¿han seguido también este patrón de cambio o se han mantenido? En este sentido, es importante diferenciar entre marcas más jóvenes y marcas antiguas o con más historia. Las marcas más jóvenes como Monster High (2010), LOL Surprise (2016) o Enchantimals (2017) se mantienen igual. Como cabe esperar, su corta vida no les ha dado tiempo a implementar muchos cambios. Además, son muñecas asociadas a un concepto de fantasía, en cuyas formas de representación hay margen para una mayor variedad. En cuanto a marcas con una mayor tradición como Nancy o las muñecas Disney

observamos lo siguiente. En el caso de Nancy, el cambio no ha sido muy significativo. Se han hecho ligeros cambios en el tono pelo o en el estilismo, pero la muñeca sigue siendo muy similar a la Nancy de 1968. Sin embargo, en el caso de las muñecas Disney sí que hay un cambio más significativo. En este caso, el cambio ha pasado no solo por el aspecto físico sino por dar un giro radical a las historias que contaban sus muñecas. Así pues, si comparamos las tradicionales Blancanieves, Cenicienta o Aurora con las nuevas Mérida, Elsa, Moana o Raya, sus historias han cambiado drásticamente. Las nuevas princesas son aventureras, intrépidas y valientes. Ya no se quedan esperando a ser salvadas sino que son las heroínas de sus propias historias. Este cambio, evidentemente, no ha sido casual sino que ha ido asociado, al igual que en el caso de Barbie, a la revisión de los roles de género y la evolución de la imagen de la mujer en nuestra sociedad.

8. CONCLUSIONES SOBRE EL REPOSICIONAMIENTO DE BARBIE

A través del presente trabajo pretendíamos estudiar el reposicionamiento de Barbie, analizando los motivos que desencadenaron este proceso, la forma de llevarlo a cabo y finalmente los efectos y resultados de este. Exponemos, a continuación las principales conclusiones extraídas:

- En cuanto a los motivos, podemos afirmar que el principal motor del cambio fue el marcado descenso en ventas que Barbie venía experimentando. Las causas que explican este descenso son, por un lado, todos los factores que afectaban también a Mattel a nivel general: evolución tecnológica, abandono más temprano del juego y situación de quiebra de Toys “R” Us, uno de los principales clientes de Mattel. Y, por otro lado, encontramos la crisis de identidad que sufría Barbie. Con la incorporación de la generación *millennial* al mercado de juguetes como nuevos compradores de muñecas (recordemos aquí la importancia de la teoría de disociación de los roles de compra), se produce un choque frontal con Barbie, una muñeca muy desconectada de la realidad y que ahora los nuevos papás y mamás rechazaban para sus hijos/as. Esta desconexión se produce por los avances sociales en términos de igualdad de género y representación femenina, promovidos por el feminismo.
- Respecto a la forma de llevar a cabo el reposicionamiento, estudiado a través de las 4p’s, los principales cambios se han producido en las variables *Product* y *Promotion*. En ambas podemos apreciar el loable esfuerzo que está haciendo Barbie por conseguir aunar la marca con los valores de empoderamiento y representación femenina. No

obstante, sí que nos gustaría comentar aquí algunos aspectos en los que habría que seguir trabajando. En primer lugar, respecto a las colecciones *Sheroes* e *Inspiring Women*, sería conveniente ampliar el número de unidades producidas. Si la intención es dar a conocer referentes a las más pequeñas y estas muñecas no llegan a ellas, dejamos de lado ese propósito. También sería necesario reforzar el apartado web dedicado a este contenido y adaptarlo precisamente a las más pequeñas. Gran parte de las consumidoras, debido a su corta edad, ni siquiera saben leer o al menos no con demasiada fluidez, por lo que compartir unas líneas biográficas de la mujer en cuestión no les va a permitir conocer nuevos referentes. Sería interesante crear un contenido adaptado a ellas, que les permita conocer de verdad a estas influyentes mujeres. Por otra parte, respecto al Proyecto Dream Gap consideramos escasos los avances que se están haciendo en él. Recordemos que fue lanzado en 2018 y a día de hoy (cuatro años después) muchas de las acciones que se enuncian han sido desarrolladas de manera realmente exigua. Así, el contenido inspirador de YouTube se reduce a un escaso puñado de videos, las donaciones a organizaciones se traducen en un total de 250.000 dólares al año (para una compañía con ingresos de 1350 millones de dólares en 2020) y el currículo con lecciones interactivas y unidades didácticas se torna en seis breves lecciones con sus correspondientes actividades. El Proyecto Dream Gap parte con un propósito excelente y admirable, pero su progreso debería ser mucho más notorio. Finalmente, apreciamos insuficiente la participación masculina en las acciones comunicativas de Barbie. Si a través de *Moschino Barbie* y *Dads Who Play Barbie* se buscaba hacer ver que Barbie no era una cosa solo de chicas, habría que darle continuidad a este planteamiento y seguir incluyendo voces masculinas en la comunicación de la marca.

- En relación con el efecto y resultados del reposicionamiento, podemos afirmar que la estrategia de Barbie ha sido una apuesta exitosa. A nivel económico no hay duda de ello, y socialmente, a pesar del desconocimiento de los cambios, parece que las impresiones al respecto son también positivas y contribuyen a forjar una mejor imagen de la marca. Sería necesario, no obstante, seguir trabajando para dar a conocer más estos cambios y desterrar el antiguo concepto de Barbie. Además, comprobamos que la variedad de la que se hacen eco está verdaderamente presente en el punto de venta (a excepción de las colecciones *Sheroes* e *Inspiring Woman*), que siguen predominando ahí los colores rosas y pasteles y que tenemos como elementos principales de PLV cartelería con el nuevo eslogan de Barbie. En cuanto a los

competidores, solo Disney ha seguido una estrategia similar, modificando las historias que ahora protagonizan sus muñecas.

Con este estudio hemos pretendido profundizar en el reposicionamiento de Barbie, observando algunos aspectos en los que se podría mejorar, consiguiendo así una muñeca más conectada con la realidad. Una muñeca que muestre a nuestros niños que la diversidad es bonita y les brinde, especialmente a nuestras pequeñas, la suficiente confianza para lograr todos sus objetivos y desarrollar su verdadero potencial y, así, en última instancia, promover un cambio social, que solo puede producirse si reformamos desde la base, la educación de nuestros niños.

Sin embargo, el presente trabajo cuenta también con determinadas limitaciones, que es necesario poner de relieve, esencialmente relativas al trabajo de campo. Habría sido adecuado para obtener unos resultados más próximos a la realidad, ampliar tanto el tamaño muestral como el número de centros visitados para el Shop Audit y el Mystery Shopper. Si bien, no ha sido posible debido a la falta de tiempo y medios materiales.

Sería además interesante continuar la línea de investigación relativa a los competidores de Barbie y su comportamiento, muy brevemente expuesta en el presente estudio. Asimismo sería útil ampliar la información sobre el mercado de muñecas orientado hacia los niños (¿situación actual? ¿viabilidad? ¿formas de hacerlo?)

Finalmente, nos gustaría poner de manifiesto lo admirable del reposicionamiento de Barbie. Independientemente de los motivos que lo hayan desencadenado, el resultado es que la nueva Barbie es una muñeca mucho más diversa y real. Nuestros pequeños ahora tendrán la posibilidad de jugar con una Barbie muy distinta a la que nosotros conocimos. Quizá así aprendan desde su más dulce infancia que el cuerpo perfecto es solo aquel que les permite vivir y que pueden llegar a ser todo lo que deseen, si lo intentan suficiente y confían en su potencial. Recordemos cómo empezaba este trabajo: los juguetes con los que nuestros niños juegan hoy deciden quienes serán mañana. Confiamos firmemente en el poder transformador de los pequeños cambios. Por eso, el hecho de que icónicas marcas como Barbie se replanteen su forma de hacer y se sumen a estos discursos será siempre positivo. Solo de la mano de estos pequeños cambios lograremos forjar una sociedad mucho más igualitaria y justa y, sobre todo, más feliz.

“Yo sola no puedo cambiar el mundo, pero puedo tirar una piedra al agua para crear muchas ondas.” Madre Teresa de Calcuta

“Si la gente pudiera ver que el cambio se produce como resultado de millones de pequeñas acciones que parecen totalmente insignificantes, entonces no dudarían de realizar estos pequeños actos”. Howard Zinn

9. REFERENCIAS

- 20 minutos. (Marzo de 2016). *Barbies de los años 60 y 70 salen a subasta hasta por 15.000 euros*. Obtenido de <https://www.20minutos.es/noticia/2692029/0/barbie-antiguas/aniversario-subasta/>
- ABC . (Noviembre de 2014). *Así es Lammily, una nueva «Barbie» con estrías, granos y celulitis*. Obtenido de <https://www.abc.es/sociedad/20141121/abci-lammily-barbie-real-201411211738.html>
- ABC. (Junio de 2021). *Victoria´s Secret despide a sus famosos ángeles: así son los nuevos fichajes de la firma*. Obtenido de https://www.abc.es/estilo/moda/abci-victorias-secret-despide-famosos-angeles-nuevos-fichajes-firma-202106260036_noticia.html
- AEFJ . (2020). *Dossier de prensa AEFJ* .
- AEFJ. (Diciembre de 2021). *La campaña del “Día del Niño y de la Niña” premiada en la XVII edición de El Chupete*. Obtenido de <https://www.aefj.es/blog/la-campana-del-dia-del-nino-y-de-la-nina-premiada-en-la-xvii-edicion-de-el-chupete>
- ALDI. (2021). *Juguetes y Navidad. Informe sobre la compra de juguetes en España en 2021*.
- Barbie. (Octubre de 2015). *Moschino Barbie!* Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=TULVRIpsNWo>
- Barbie. (2016). *Imagine The Possibilities*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=l1vnsqbnAkk&t=2s>
- Barbie. (Enero de 2017). *Dads Who Play Barbie*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=KgDT49BMBvA>
- Barbie. (2018). *The Dream Gap Project*. Obtenido de <https://www.barbie.com/es-es/dream-gap>
- Barbie. (2021). *The benefits of doll play according to neuroscience*. Obtenido de <http://benefitsofplay.mattel.com/en-us/home>
- Barbie. (Mayo de 2021). *A Doll Can Help Change The World*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=hXLIk8whHPc>
- Barbie. (2021). *About Barbie: History*. Obtenido de <https://barbie.mattel.com/en-us/about/history.html>
- BBC News. (2018). *Qué hay detrás de la fuerte crisis que atraviesa Mattel, el fabricante de la muñeca Barbie* . Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-44986070>
- Bon, J., & Pras, B. (1985). *Dissociation of the roles of buyer, payer and consumer* .
- CNN Español . (Septiembre de 2014). *Lego supera a Barbie y se convierte en la mayor juguetera del mundo*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2014/09/04/lego-supera-a-barbie-y-se-convierte-en-la-mayor-juguetera-del-mundo/>
- Cooley, J. (Dirección). (2019). *Toy Story 4* [Película].
- El País. (Octubre de 2010). *Una Barbie que vale 302.500 dólares*. Obtenido de https://elpais.com/diario/2010/10/24/negocio/1287925409_850215.html

- El País. (Febrero de 2016). *Esta es la historia de la Barbie, la famosa muñeca que cumple 57 años*. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/entretenimiento/esta-es-la-historia-de-la-barbie-la-famosa-muneca-que-cumple-57-anos.html>
- Esencia de Marketing. (Enero de 2021). *La icónica marca de muñecas Barbie nombrada propiedad de juguete global en 2021*. Obtenido de <https://esenciademarketing.es/noticias-de-marketing/barbie-mattel-propiedad-global-juguete/>
- Fundación Crecer Jugando . (2011). *Juego, juguete y salud*. AEFJ .
- García, C. (Diciembre de 2020). Toy Planet, ocho años fomentando el juego entre niños y niñas sin importar el juguete, el color o el género. *El País*.
- Gerber, R. (2009). *Barbie and Ruth: The Story of the World's Most Famous Doll and the Woman Who Created Her*.
- Grupo WDi . (Abril de 2017). *PREMIÈRE BARBIE: BARBIE SUPERHEROÍNA DEL VIDEOJUEGO*. Obtenido de <https://grupowdi.com/2017/04/04/evento-premiere-barbie-superheroína-videojuego/>
- Grupo WDi. (Enero de 2018). *¡UN PLATÓ VIRTUAL DE BARBIE PARA LOS MÁS PEQUES!* Obtenido de <https://grupowdi.com/2018/01/03/plato-virtual-de-barbie-centro-comercial-vaguada/>
- Grupo WDi. (2021). *Case study: Activación en punto de venta para Barbie*. Obtenido de <https://grupowdi.com/project/activacion-punto-de-venta-barbie/>
- INE. (2021). *Tasa Bruta de Natalidad Nacional*. Obtenido de <https://www.ine.es/>
- Kotler , P., & Keller , K. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson (15ª Ed).
- Kualitate Lantaldea. (2020). *Publicidad y campañas navideñas de juguetes, ¿promoción o ruptura de estereotipos y roles de género?* Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.
- La Vanguardia. (Enero de 2015). *La crisis de las Barbies se lleva por delante al presidente de Mattel*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/economia/20150126/54424001798/crisis-barbies-lleva-delante-presidente-mattel.html>
- Lamm, N. (2018). *Lammily: Our Story* . Obtenido de <https://lammily.com/about/our-story/>
- Mattel Inc. . (2020). *Barbie Named 2020 Top Global Toy Property of the Year, Per NPD*. Obtenido de <https://corporate.mattel.com/news/barbie-named-2020-top-global-toy-property-of-the-year-per-npd>
- Mattel Inc. (2021). *Corporate Mattel: About Us*. Obtenido de <https://corporate.mattel.com/en-us/about>
- MM, P. S. (2015). Painful Barbie in a Global Marketing Perspective. *J Account Mark 4*: 142. doi:10.4172/2168-9601.1000142.
- Nación Juguetes . (Febrero de 2021). *Los ganadores de los premios TOTY 2021*. Obtenido de <http://www.nacionjuguetes.com/los-ganadores-de-los-premios-toty-2021/>

- NDP Group . (Febrero de 2021). *El sector del juguete cierra 2020 con unas ventas de 929 millones de euros en España, un 7% menos*. Obtenido de <https://www.npd.com/news/press-releases/2021/el-sector-del-juguete-cierra-2020-con-unas-ventas-de-929-millones-de-euros-en-espana-un-7-menos/>
- Netflix, B. V.-W. (Dirección). (2019). *The Toys That Made Us: Barbie* [Película].
- Plaza, A. (Noviembre de 2019). España es país de muñecas: son ocho de los diez juguetes más vendidos. *ElDiario.es*.
- ReasonWhy. (Octubre de 2020). *La demanda de muñecas Barbie incrementa el beneficio de Mattel un 379%*. Obtenido de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/demanda-barbie-incrementa-ventas-mattel-347-coronavirus>
- Statista. (Diciembre de 2020). *Facturación anual del sector juguetes en España entre 2007 y 2019*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/552726/cifra-de-negocios-anual-del-sector-juguetes-en-espana/>
- Statista. (2021). *Ingresos brutos procedentes de las ventas de Barbie, marca de la empresa Mattel, en el mundo entre 2012 y 2020*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/549401/evolucion-ventas-brutas-de-barbie-de-la-empresa-mattel-en-el-mundo/>
- TIME . (2016). *Barbie's got a new body*. Obtenido de <https://time.com/barbie-new-body-cover-story/>
- TIME. (2015). *The Barbie Doll's Not-for-Kids Origins*. Obtenido de <https://time.com/3731483/barbie-history/>
- Velasco, A. (2016). Los grandes de la alta costura visten a Barbie. *Expansión*.

**ANEXO I:
FIGURAS Y
GRÁFICOS**

Gráfico 1. Facturación anual de Mattel 2020 (por marca)

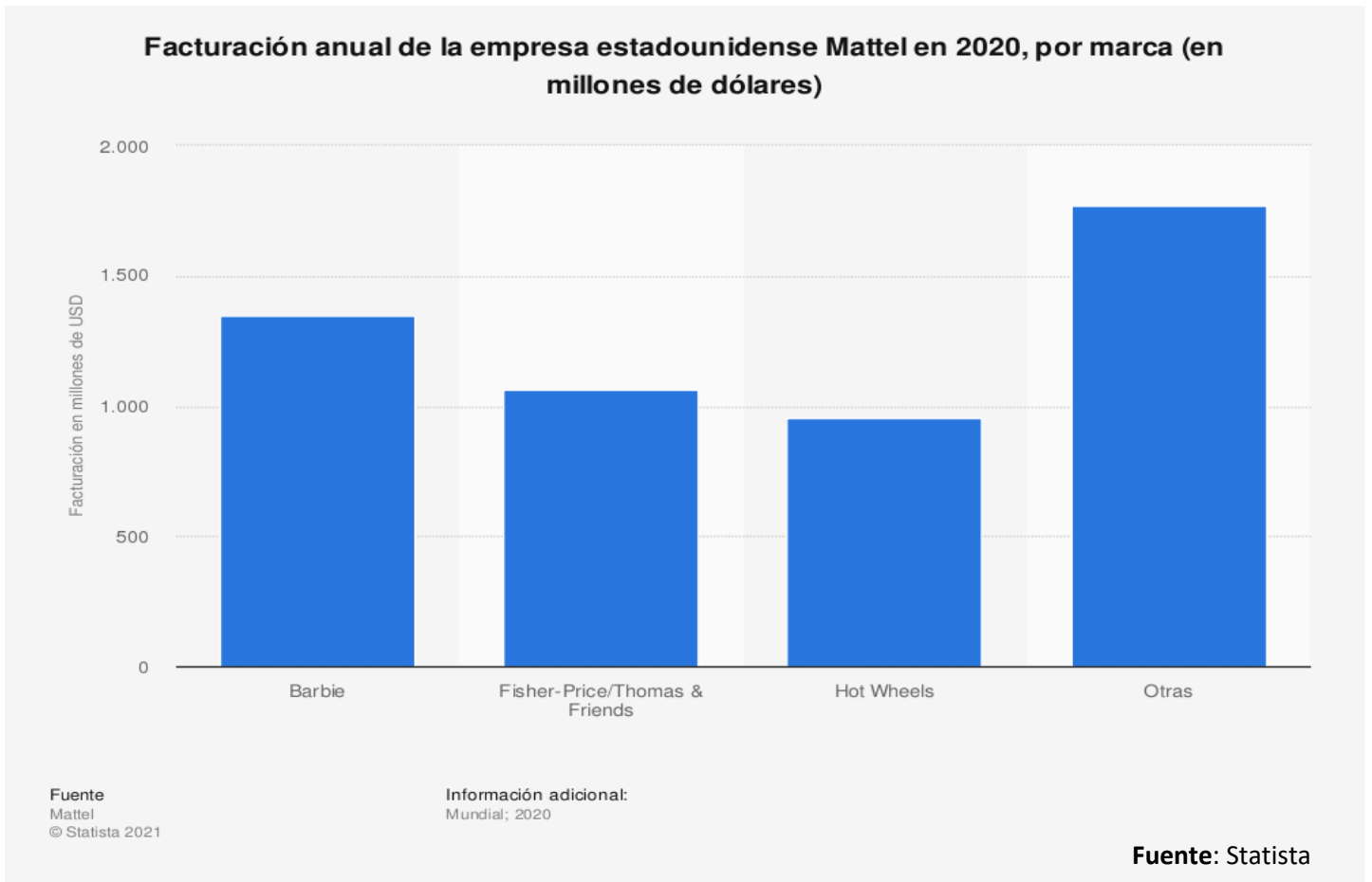


Gráfico 2. Ventas netas mundiales de Mattel de 2006-2020

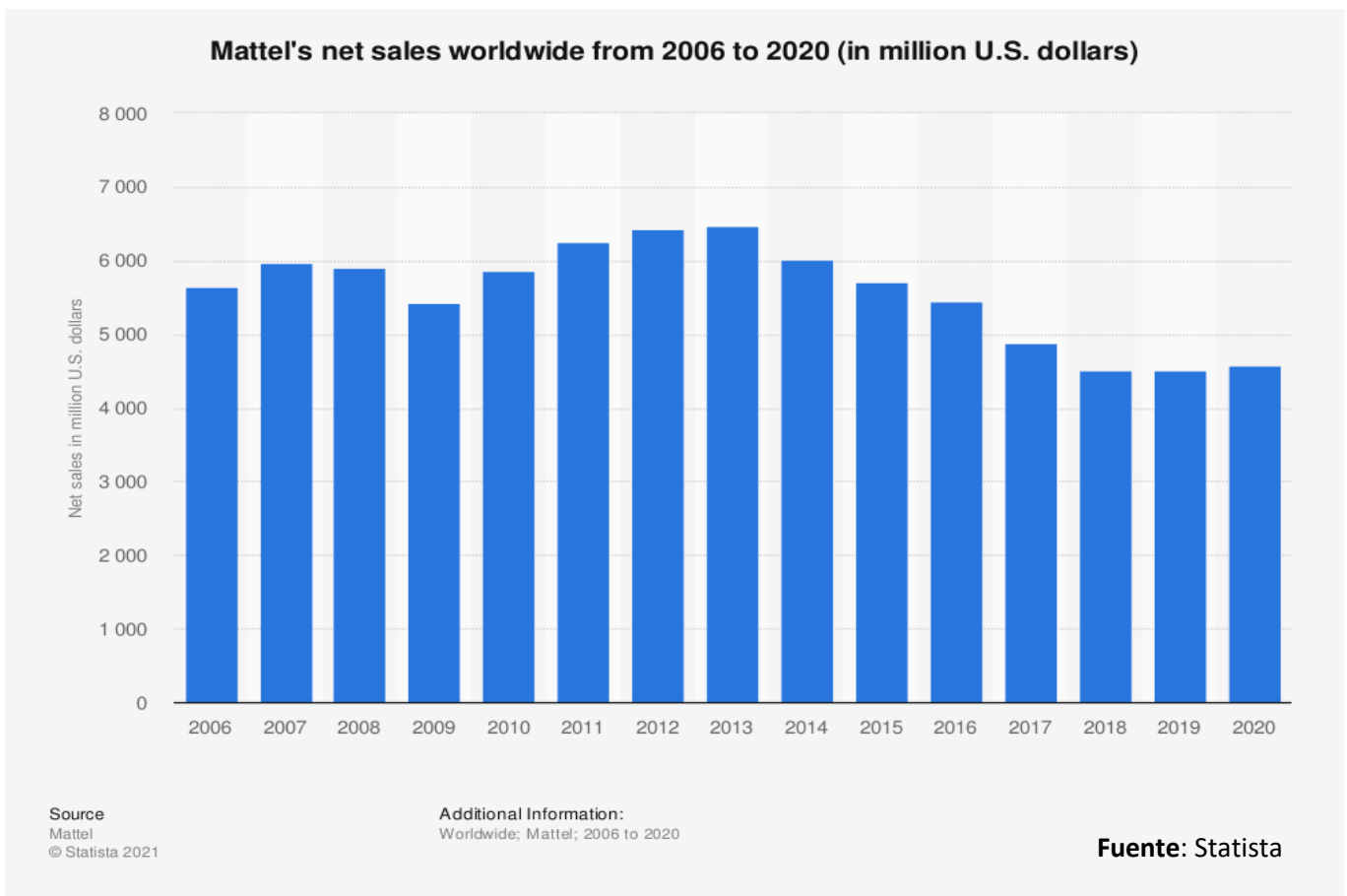


Gráfico 3. Ingresos netos mundiales de Mattel de 2006-2020

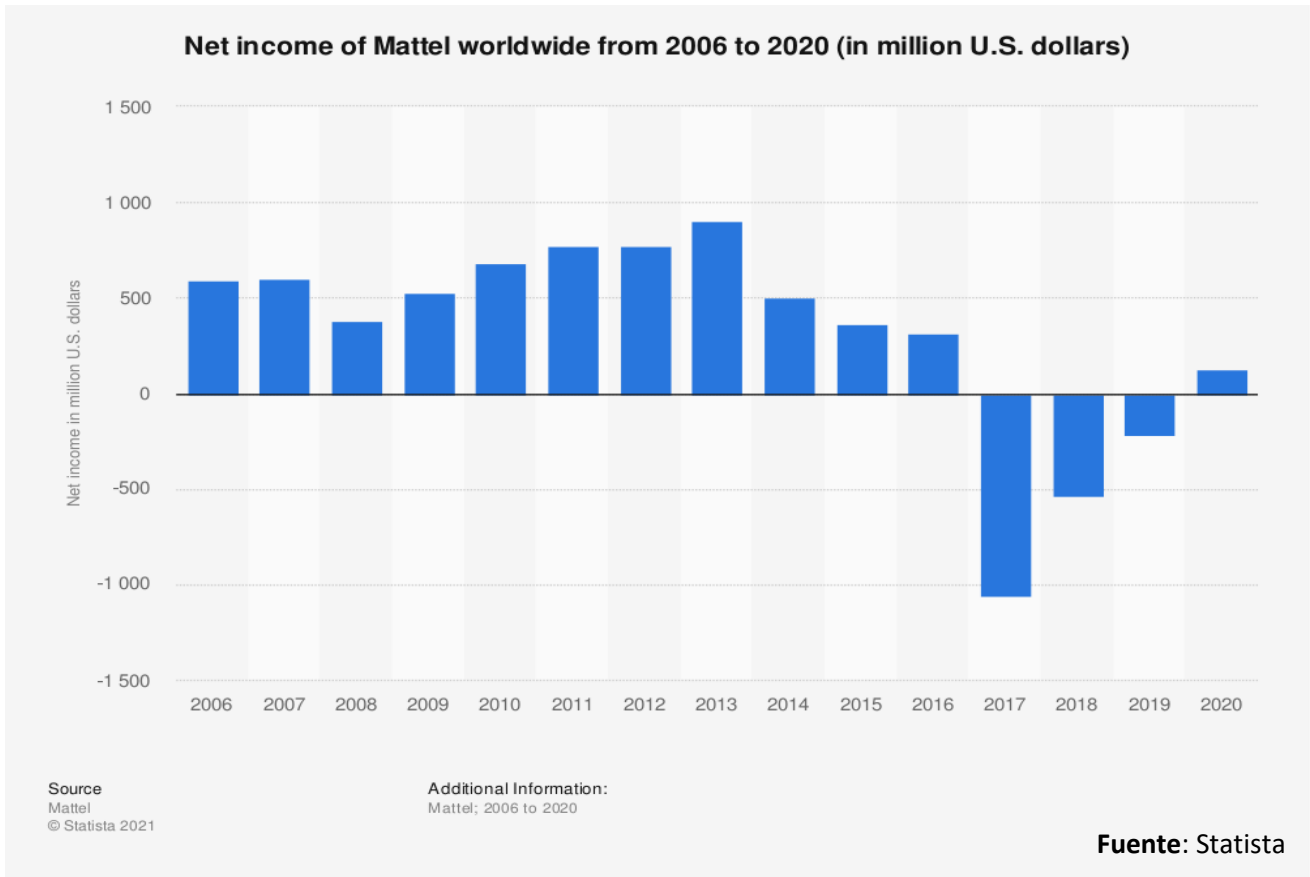


Gráfico 4. Ventas netas de Mattel por cliente 2007-2020

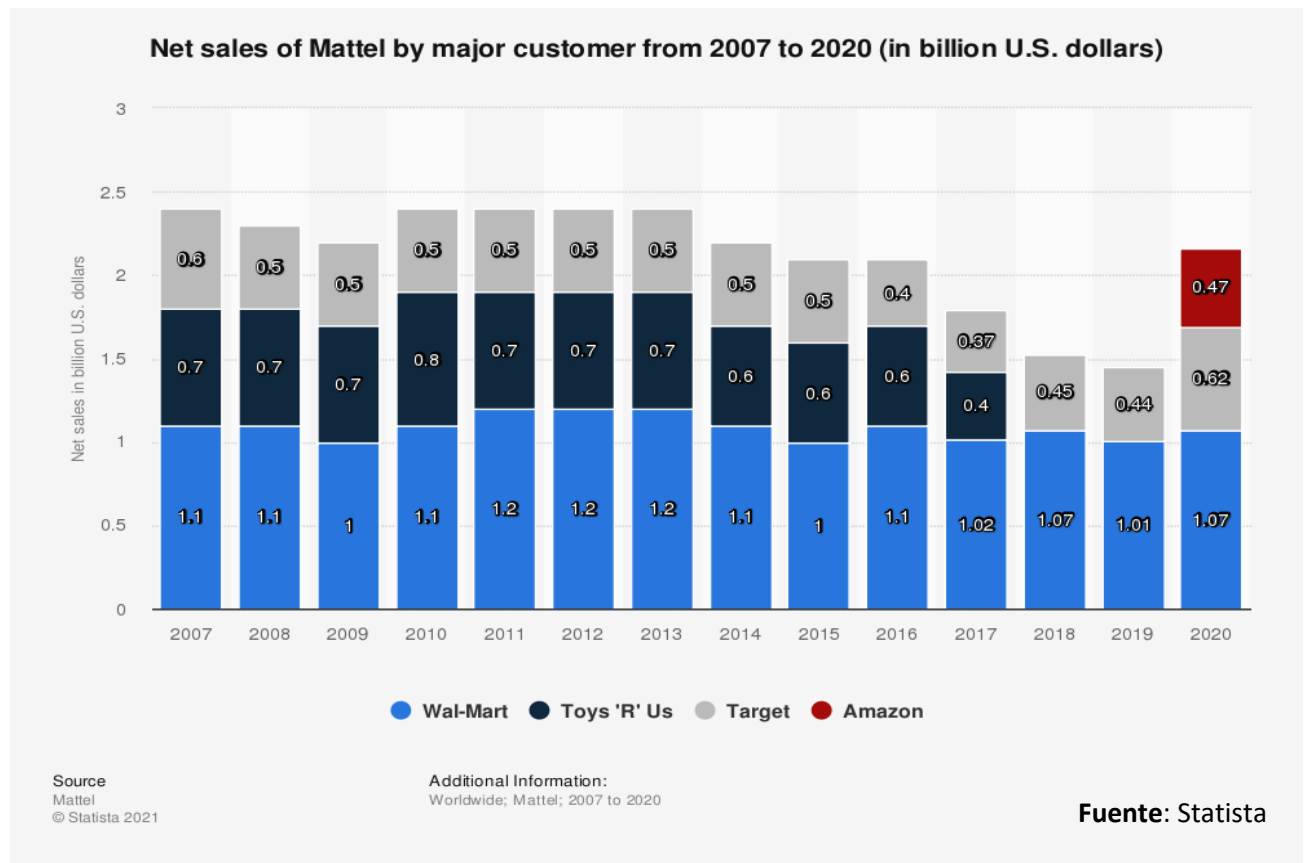


Gráfico 5. Ingresos brutos Barbie entre 2012-2020

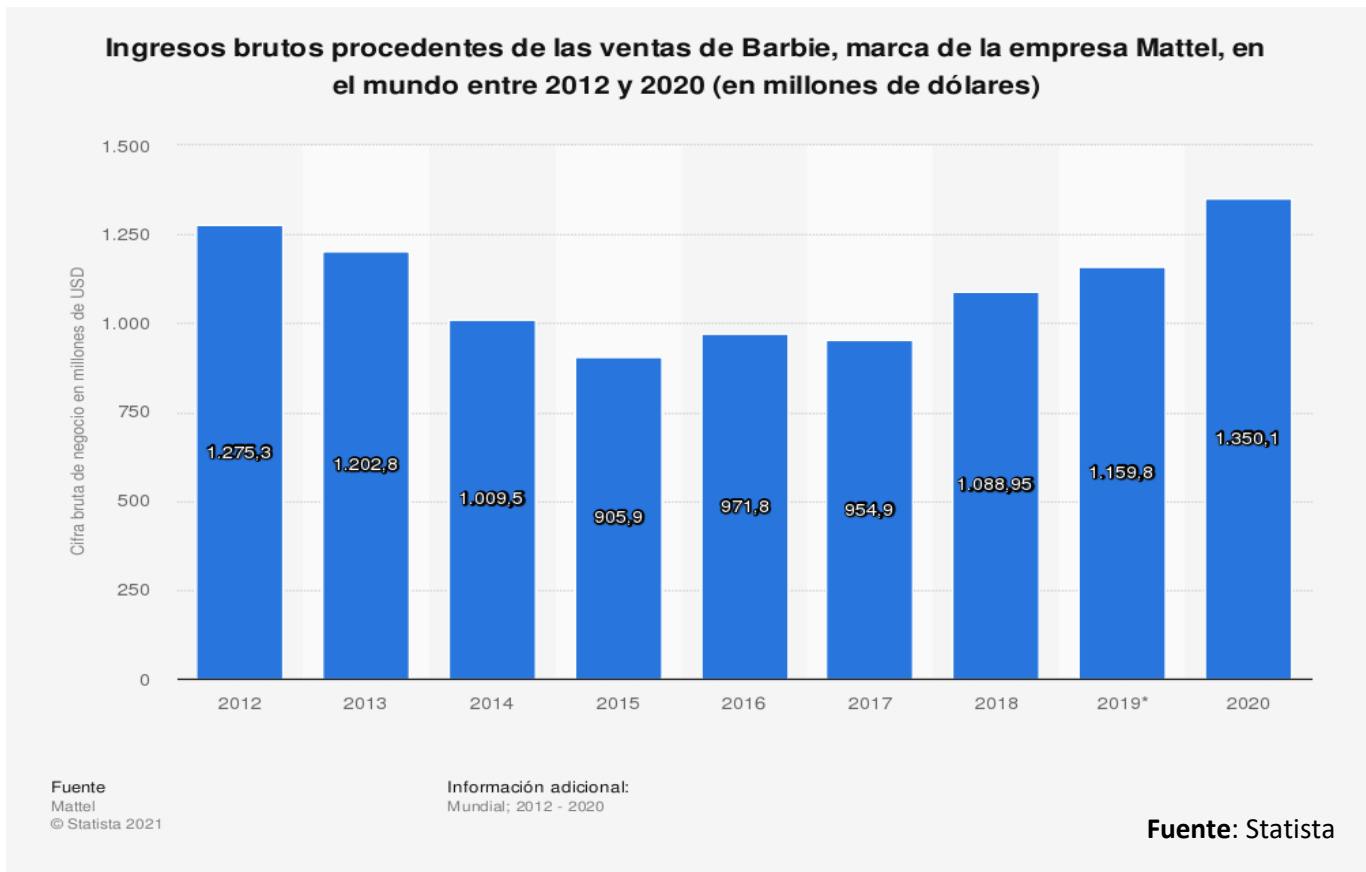
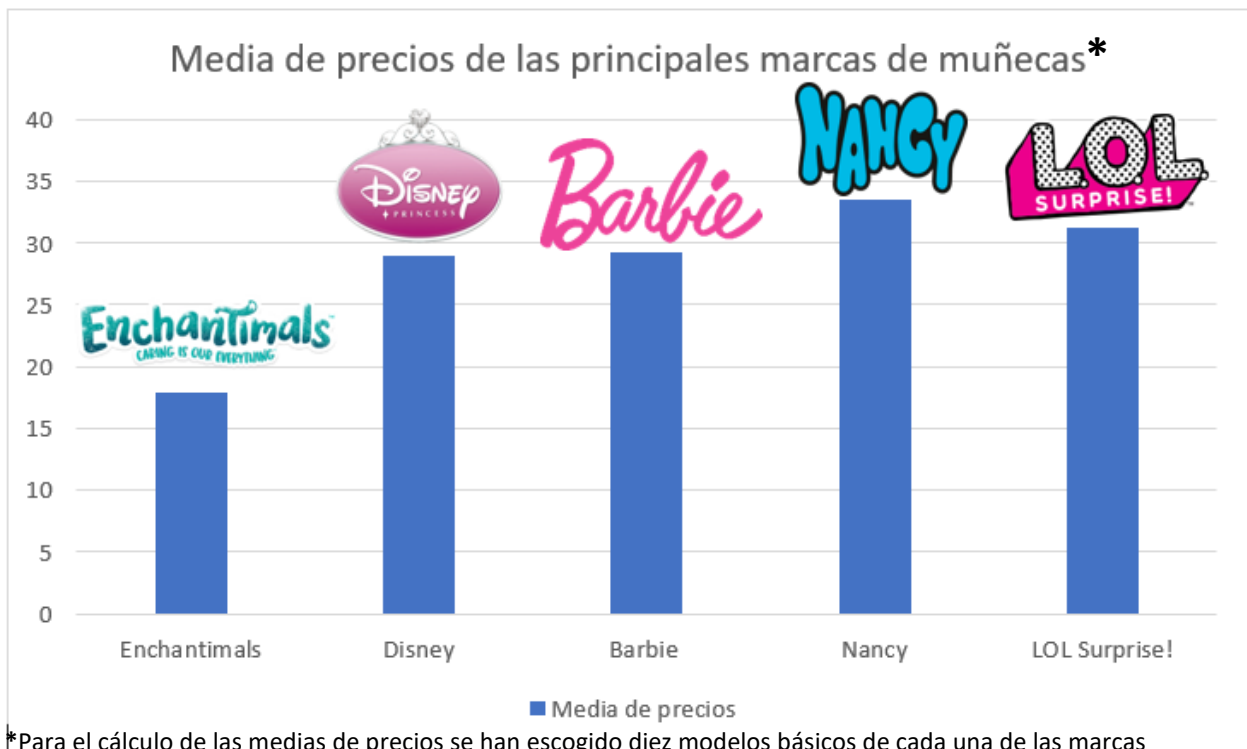


Gráfico 6. Media de precios principales muñecas 2021



Fuente: Elaboración propia a partir de datos disponibles en el catálogo de juguetes de El Corte Inglés 2021

Figura 1. Proyecto Galia Slaven



Fuente: Google Images

Figura 2. Proyecto Nickolay Lamm



Fuente: Google Images

Figura 3. Portada revista TIME (8 de febrero 2016)



**ANEXO II:
BOOK
BARBIE**

Fuente: Todas las imágenes que aparecen en el siguiente book han sido obtenidas a través de Google Images

LA EVOLUCIÓN DE

Barbie

EN IMÁGENES

Desde 1959

Barbie

Barbie 1959



Barbie



Barbie en los 60



Barbie



Barbie en los 70

Barbie

Barbie en los 80



Barbie

Barbie en los 90



Barbie



Barbie **en los 2000**

Barbie



Barbie **entre** 2010 y 2015



Barbie



Barbie a partir de 2015

Barbie



Barbie



Barbie



Barbie CELEBRATES
ROLE MODELS

*You can be
anything*

**ANEXO III:
MYSTERY
SHOPPER Y
SHOP AUDIT**

ANEXO III: MYSTERY SHOPPER Y SHOP AUDIT

Se detalla en el presente anexo la información obtenida a través de la figuras del *mystery shopper* y *shop audit*. Se han visitado un total de cuatro centros en los que se distribuía Barbie y donde se trató de cumplimentar el guion elaborado al efecto. Las preguntas ahí recogidas buscaban conocer con mayor profundidad cómo era la experiencia de compra de Barbie así como descubrir qué Barbies se estaban vendiendo en dichos establecimientos y qué modelos eran los más recomendados.

Los centros visitados han sido:

- **Centro 1:** ECI San José de Valderas, Alcorcón (Madrid)
- **Centro 2:** Hipercor San José de Valderas, Alcorcón (Madrid)
- **Centro 3:** Toys “R” Us Parque Oeste, Alcorcón (Madrid)
- **Centro 4:** Alcampo Parque Oeste, Alcorcón (Madrid)

En las siguientes páginas podemos encontrar el guion cumplimentado para cada uno de los centros además de una serie de imágenes tomadas en los distintos establecimientos.

Las conclusiones principales extraídas mediante el empleo de esta figura han quedado plasmadas en el cuerpo del trabajo.

Centro visitado: ECI San José de Valderas (Centro 1)

Dirección: Carretera de Extremadura, Km. 12,500. 28925. Alcorcón (Madrid)

Fecha y hora de visita: 28 de noviembre de 2021; 13:09

CUESTIONARIO

- **¿Estaba limpio y ordenado el establecimiento?** Sí
- **¿Cómo están colocadas las muñecas Barbie?** Las Barbies están colocadas en baldas que alcanzan una altura media. Se intercalan colecciones.
- **¿Encontramos Barbie con nuevos cuerpos?** Sí
- **¿Encontramos Barbie con zapatos planos?** Sí
- **¿Encontramos variedad en tonos de piel y color de pelo?** Sí. Encontramos también modelos de Barbie con vitíligo y Barbie alopécica.
- **¿Encontramos Barbie con diversidad funcional?** Sí. Están disponibles tanto Barbie en silla de ruedas como Barbie con prótesis.
- **¿Encontramos las colecciones *Barbie Sheroes* o *Barbie Inspiring Women*? ¿Modelos?** Sí, encontramos Barbie Samantha Cristoforetti, Barbie Iris Apfel y Barbie Billie Jean King.
- **Además de las muñecas, ¿hay algún elemento adicional distintivo de Barbie?** No, únicamente vemos las muñecas.
- **¿Qué colores predominan en el punto de venta?** Colores rosas y pasteles
- **¿Hay cerca personal disponible para atender?** Sí
- **¿Se acercó algún empleado a ofrecer ayuda?** Sí
- **¿Había empleados especializados en Barbie?** No
- **¿Qué modelo se solicita más en este punto de venta?** Casa Barbie Malibú y Barbie en silla de ruedas.
- **¿Qué recomendaciones de modelos se realizan?** Barbie Colour Reveal y Barbie Fashionista y su armario
- **¿Qué marcas de muñecas se encuentran cerca?** Nancy, LOL Surprise!
- **Valoración de la experiencia (escala del 1 al 5):** 3,5

IMÁGENES (CENTRO 1)



Centro visitado: Hipercor San José de Valderas (Centro 2)

Dirección: Carretera de Extremadura, Km. 12,500. 28925. Alcorcón (Madrid)

Fecha y hora de visita: 28 de noviembre de 2021; 14:38

CUESTIONARIO

- **¿Estaba limpio y ordenado el establecimiento?** Sí
- **¿Cómo están colocadas las muñecas Barbie?** Están colocadas en baldas que alcanzan una elevada altura. Nuevamente se intercalan colecciones.
- **¿Encontramos Barbie con nuevos cuerpos?** Sí
- **¿Encontramos Barbie con zapatos planos?** Sí
- **¿Encontramos variedad en tonos de piel y color de pelo?** Sí
- **¿Encontramos Barbie con diversidad funcional?** Sí
- **¿Encontramos las colecciones *Barbie Sheroes* o *Barbie Inspiring Women*? ¿Qué modelos?** No
- **Además de las muñecas, ¿hay algún elemento adicional distintivo de Barbie?** Sí.
Hay cartelería de Barbie.
- **¿Qué colores predominan en el punto de venta?** Rosa intenso
- **¿Hay cerca personal disponible para atender?** No
- **¿Se acercó algún empleado a ofrecer ayuda?** No
- **¿Había empleados especializados en Barbie?** No
- **¿Qué modelo se solicita más en este punto de venta?** ----
- **¿Qué recomendaciones de modelos se realizan?** ----
- **¿Qué marcas de muñecas se encuentran cerca?** Nancy
- **Valoración de la experiencia (escala del 1 al 5):** 2

IMÁGENES (CENTRO 2)



Centro visitado: Alcampo Parque Oeste (Centro 3)

Dirección: Av. de Europa, 15, 28922 Alcorcón, Madrid

Fecha y hora de visita: 4 de diciembre de 2021, 13:17h

CUESTIONARIO

- **¿Estaba limpio y ordenado el establecimiento?** Sí
- **¿Cómo están colocadas las muñecas Barbie?** Apiladas en baldas de mediana altura. Se ordenan por colecciones. Los sets se colocan en las baldas más bajas.
- **¿Encontramos Barbie con nuevos cuerpos?** Sí
- **¿Encontramos Barbie con zapatos planos?** Sí
- **¿Encontramos variedad en tonos de piel y color de pelo?** Sí. Encontramos también Barbie alopecica y Barbie con vitíligo.
- **¿Encontramos Barbie con diversidad funcional?** No
- **¿Encontramos las colecciones *Barbie Sheroes* o *Barbie Inspiring Women*?**
¿Modelos? No
- **Además de las muñecas, ¿hay algún elemento adicional distintivo de Barbie?** Sí. Hay cartelería con el eslogan de Barbie por toda la sección. También encontramos una de las casas de Barbie completamente montada con algunos modelos dentro
- **¿Qué colores predominan en el punto de venta?** Rosa intenso
- **¿Hay cerca personal disponible para atender?** Sí
- **¿Se acercó algún empleado a ofrecer ayuda?** No, pero nos atendieron tan pronto como solicitamos su atención.
- **¿Había empleados especializados en Barbie?** No
- **¿Qué modelo se solicita más en este punto de venta?** Barbie Colour Reveal, Casa Barbie Malibú
- **¿Qué recomendaciones de modelos/colecciones se realizan?** Barbie Colour Reveal y colección Barbie fashionista.
- **¿Qué marcas de muñecas se encuentran cerca?** Muñecas Disney
- **Valoración de la experiencia (escala del 1 al 5):** 3,5

IMÁGENES (CENTRO 3)



Centro visitado: Toys “R” Us (Centro 4)

Dirección: Parque Comercial Alcora Plaza, Av. de Europa, 22, 28922 Alcorcón, Madrid

Fecha y hora de visita: 4 de diciembre de 2021; 14:03h

CUESTIONARIO

- **¿Estaba limpio y ordenado el establecimiento?** Sí
- **¿Cómo están colocadas las muñecas Barbie?** Las Barbies se colocan en estantes de elevada y mediana altura. Se ordenan por colecciones. Los sets se sitúan en la parte más baja
- **¿Encontramos Barbie con nuevos cuerpos?** Sí
- **¿Encontramos Barbie con zapatos planos?** Sí
- **¿Encontramos variedad en tonos de piel y color de pelo?** Sí. Encontramos Barbie con vitíligo y Barbie alopécica.
- **¿Encontramos Barbie con diversidad funcional?** Sí. Encontramos Barbie con prótesis y Barbie en silla de ruedas.
- **¿Encontramos las colecciones *Barbie Sheroes* o *Barbie Inspiring Women*?**
¿Modelos? Sí, encontramos a Barbie Eleanor Roosevelt y Barbie Hellen Keller
- **Además de las muñecas, ¿hay algún elemento adicional distintivo de Barbie?**
Encontramos un expositor con alguna muñecas *Barbie Signature*
- **¿Qué colores predominan en el punto de venta?** Rosa y morado
- **¿Hay cerca personal disponible para atender?** Sí
- **¿Se acercó algún empleado a ofrecer ayuda?** Sí
- **¿Había empleados especializados en Barbie?** No
- **¿Qué modelo se solicita más en este punto de venta?** Set Barbie piloto, set Barbie dreamhouse y Barbie Colour Reveal
- **¿Qué recomendaciones de modelos se realizan?** Barbie colour reveal
- **¿Qué marcas de muñecas se encuentran cerca?** Nancy, Enchantimals
- **Valoración de la experiencia (escala del 1 al 5):** 4

IMÁGENES (CENTRO 4)



**ANEXO IV:
ENCUESTA**

CUESTIONARIO Y RESPUESTAS

Se incluyen en el presente anexo las respuestas obtenidas mediante el cuestionario lanzado a través de la herramienta “Formularios” de Google con siguiente enlace:

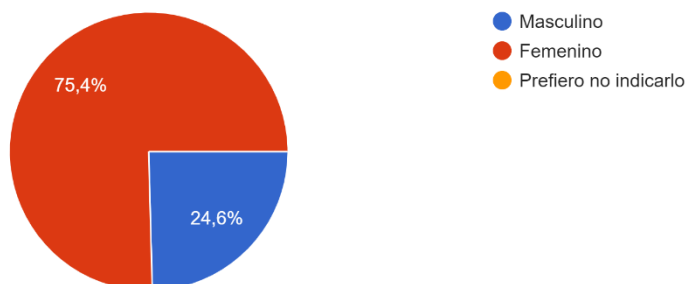
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdGFgvvuYwdxcAWmrS6KoTM4ScnI_RFx3CHgYC-ID9qmA8UOQ/viewform?usp=sf_link.

El objetivo era ahondar en el concepto de Barbie presente entre los encuestados, compartir con ellos los cambios implementados en Barbie, averiguar si los conocían y saber qué opinión les merecían. Dicho cuestionario fue compartido con amigos y familiares así como por RRSS. Se obtuvieron un total de 185 respuestas en las 72h que el cuestionario estuvo abierto. Se detallan a continuación las preguntas ahí realizadas y las respuestas obtenidas. No obstante, se excluyen las preguntas de respuesta abierta, que han sido objeto de análisis individualizado y cuyos aspectos clave han quedado plasmados en el cuerpo del trabajo.

Perfil de los encuestados:

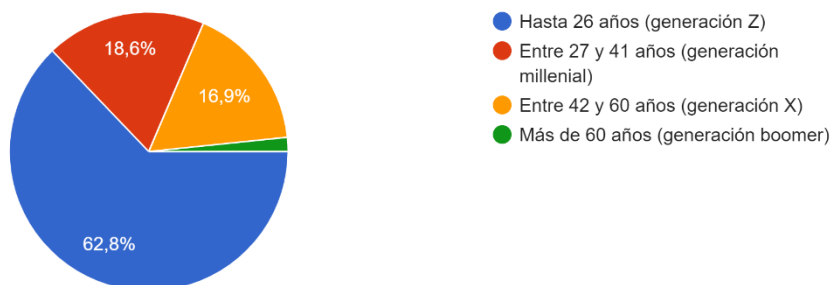
Sexo

183 respuestas



Edad

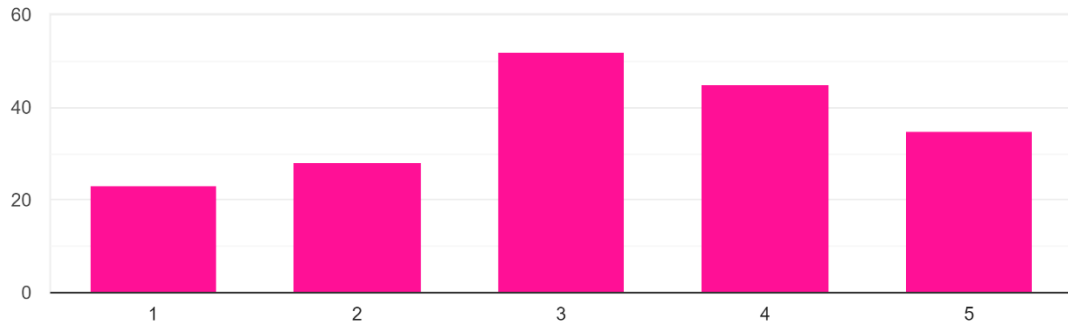
183 respuestas



Acerca de Barbie

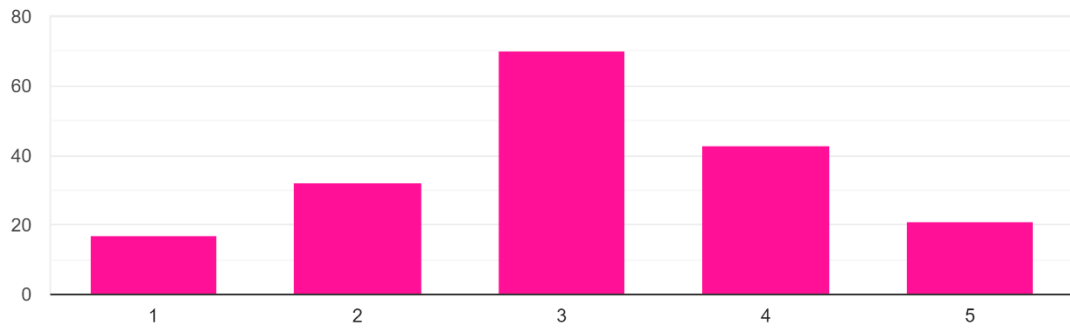
¿Cuánto de familiarizado estás con la marca de muñecas Barbie?

183 respuestas



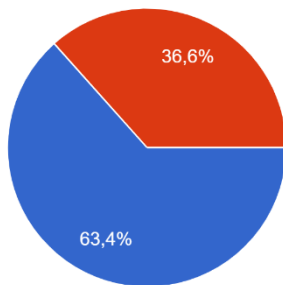
¿Te gusta la marca?

183 respuestas



¿Tuviste alguna muñeca Barbie en tu infancia/adolescencia?

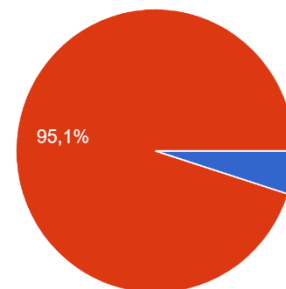
183 respuestas



¿Has adquirido alguna Barbie en los últimos cinco años?

183 respuestas

● S
● N

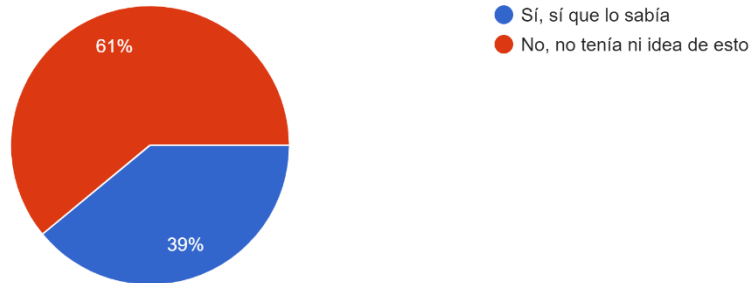


● Sí
● No

Acerca de los cambios implementados desde 2015

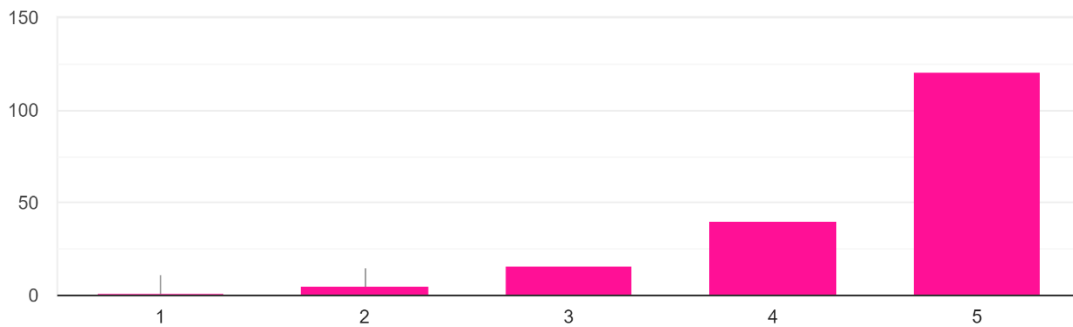
Desde el año 2015, Barbie está haciendo cambios en su imagen para lograr una muñeca más inclusiva, que represente la realidad de todas las ...Barbie alta y Barbie bajita. ¿Conocías este cambio?

182 respuestas



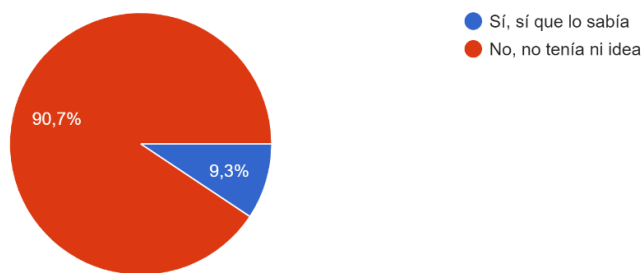
¿Te parece una buena propuesta para conseguir una muñeca más inclusiva?

183 respuestas



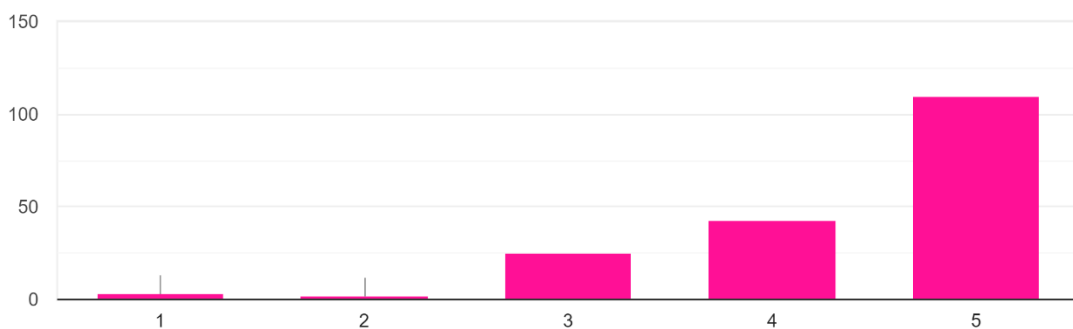
Otro de los cambios que se ha llevado a cabo ha sido calzar a Barbie con zapato plano. Ahora tiene unos tobillos articulados que nos permiten ponerle tanto zapatos de tacón como con zapatos planos. ¿Lo sabías?

182 respuestas



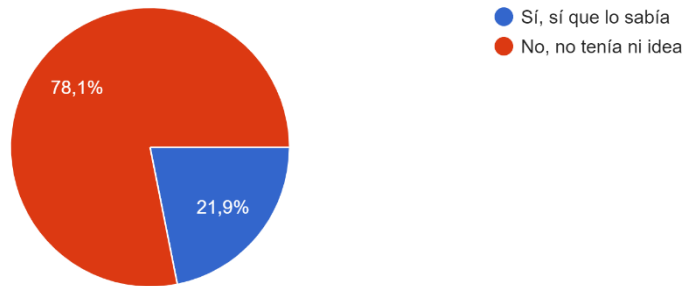
¿Te parece una buena propuesta para conseguir una muñeca más inclusiva?

183 respuestas



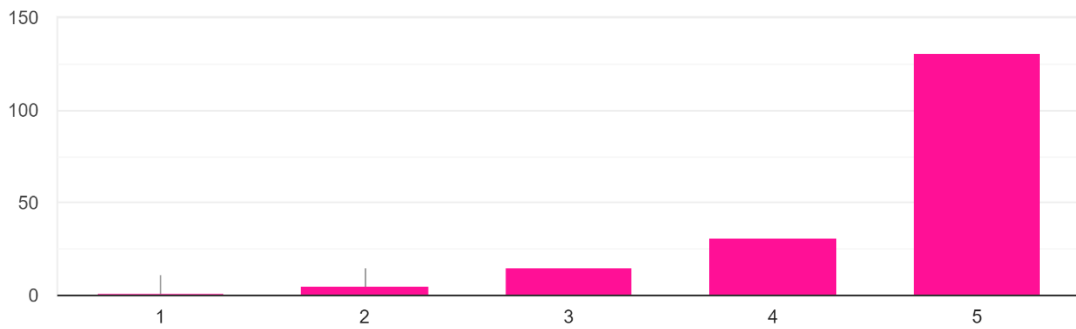
Barbie también ha incluido muñecas con diversidad funcional (Barbie en silla de ruedas y Barbie con prótesis). ¿Lo sabías?

183 respuestas



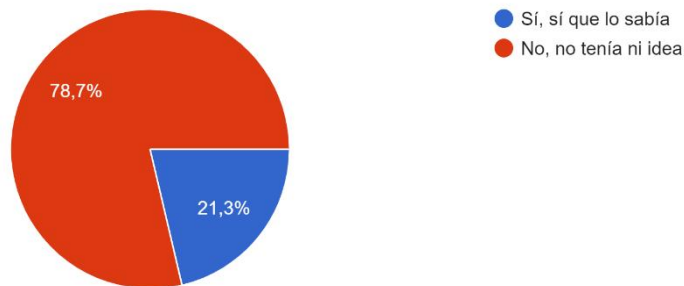
¿Te parece una buena propuesta para conseguir una muñeca más inclusiva?

183 respuestas



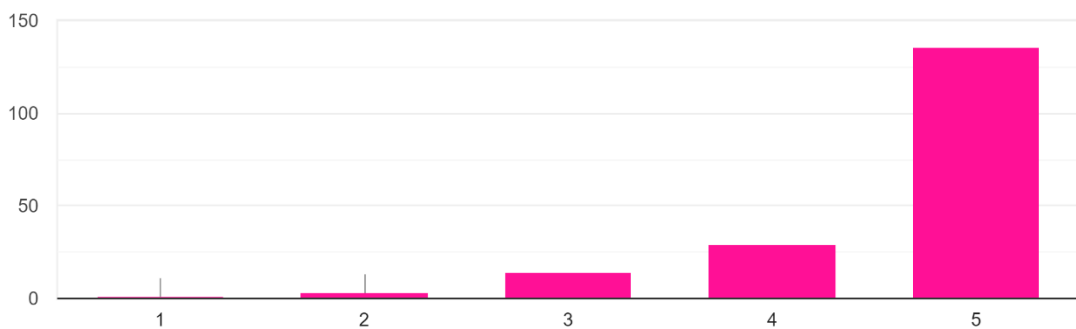
Otro cambio ha pasado por incluir más tonos de piel así como una Barbie con vitíligo. ¿Lo sabías?

183 respuestas



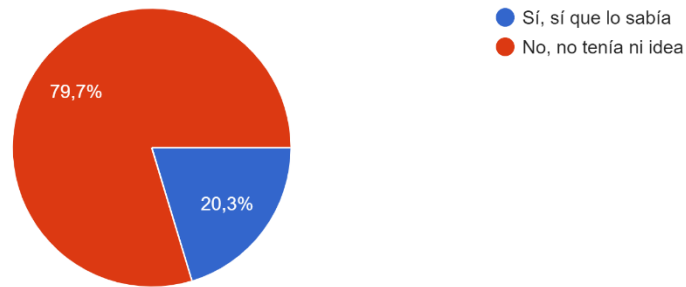
¿Te parece una buena propuesta para conseguir una muñeca más inclusiva?

183 respuestas



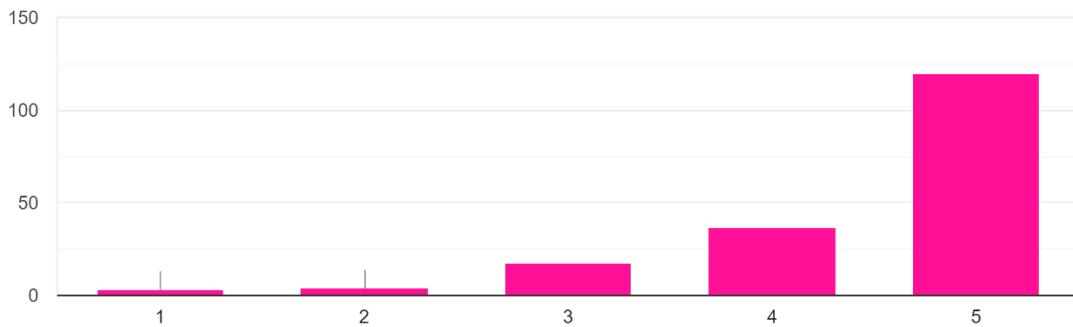
Finalmente, para dar a conocer referentes de grandes mujeres de la historia y de la actualidad ha sacado las colecciones Barbie Mujeres Inspiradoras y Barbie Sheroes. ¿Lo sabías?

182 respuestas



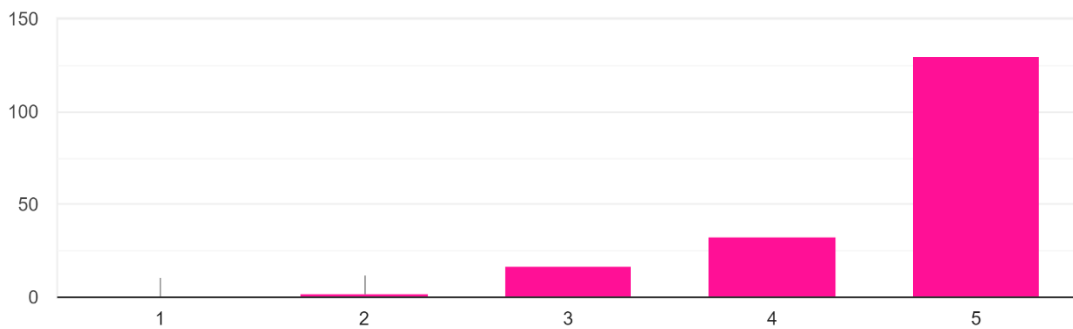
¿Te parece una buena propuesta para conseguir una muñeca más inclusiva?

182 respuestas



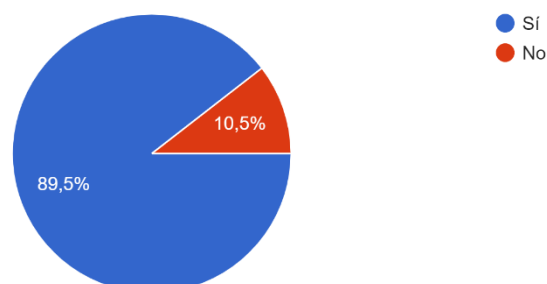
¿Qué opinión te merece que Barbie esté haciendo este tipo de cambios en su imagen?

182 respuestas



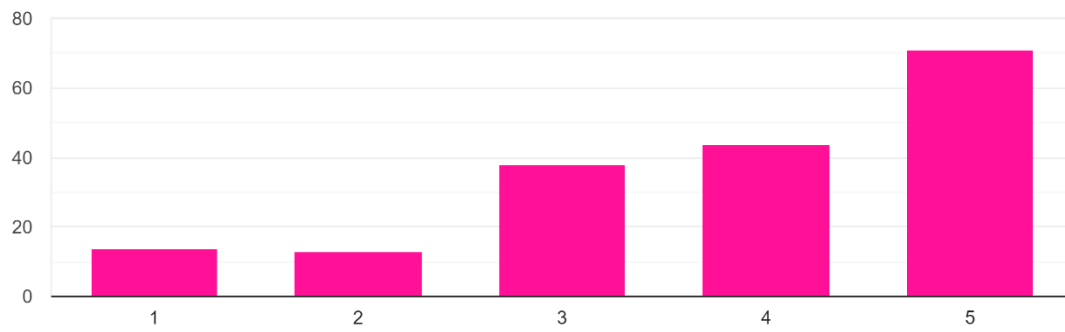
¿Estos cambios mejoran tu percepción de la marca Barbie?

181 respuestas



¿Estarías dispuesto a regalar alguna de estas nuevas Barbies estas navidades?

180 respuestas



Finalmente, ¿estás de acuerdo o en desacuerdo con la siguiente afirmación?: "Las marcas a través de sus productos y su forma de comunicar contribuyen a lograr una sociedad mejor"

180 respuestas

