

Trabajo Fin de Grado

Storyscaping: El caso Barbie

Autor/es

Inés Campo Forradellas

Director/es

Raquel Gurrea Sarasa

Facultad de Economía y Empresa
2020/2021

Autora: Inés Campo Forradellas

Directora: Raquel Gurrea Sarasa

Título del trabajo: Storyscaping: El Caso Barbie

Titulación: Grado en Marketing e Investigación de Mercados

Modalidad de trabajo: Comunicación Comercial

RESUMEN

El siguiente trabajo se centra de un análisis del modelo de Storyscaping planteado por Legorburu y McColl. Este se trata de una nueva tendencia de comunicación que ha ganado notoriedad durante los últimos años, pese a la falta de trabajos académicos que abarquen el tema en cuestión. En concreto, el objetivo es definir el concepto detalladamente, explicando en profundidad los distintos factores que componen el modelo de Storyscaping, para después aportar una base práctica que fundamente y demuestre la teoría explicada, en concreto el caso de la marca Barbie de Mattel. Sumado a esto, se han propuesto nuevas estrategias que tienen como objetivo ampliar el Storyscaping realizado por la marca.

ABSTRACT

The following paper focuses on an analysis of the Storyscaping model proposed by Legorburu and McColl. This is a new communication trend that has gained notoriety in recent years, despite the lack of academic work covering the topic in question. Specifically, the aim is to define the concept in detail, explaining in depth the different factors that comprise the reggarding model, in order to later provide a practical basis on which to substantiate and demonstrate the theory behind it, specifically the case of Mattel's Barbie brand. In addition to this, new strategies have been proposed that aim to expand the Storyscaping conducted by the brand.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	4
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES.....	6
2.2. EL MODELO DEL STORYSCAPING	8
2.2.1. LA MOTIVACIÓN DEL CONSUMIDOR - Consumer Insight.	9
2.2.3. EL VIAJE DEL CONSUMIDOR - Consumer Journey.	10
2.2.4. EL POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO - Product Positioning.	11
2.2.5. LA IDEA ORGANIZADORA - Organizing Idea.....	12
2.2.6. EL ESPACIO EXPERIENCIAL - Experience Space	13
3. ESTRATEGIA DE STORYSCAPING APLICADA A BARBIE	15
3.1. EVOLUCIÓN DE BARBIE COMO MARCA.....	16
3.2. LOS PILARES ESTRATEGICOS DE BARBIE	18
a. La Estrategia de Marca	19
b. El Posicionamiento del Producto.....	21
c. La Motivación del Consumidor	22
d. El Viaje del Consumidor	25
3.3. LA IDEA ORGANIZADORA	27
3.4. EL ESPACIO EXPERIENCIAL	27
4. PROPUESTAS.....	34
5. CONCLUSIONES	39
6. LISTA DE REFERENCIAS	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes del modelo del Storyscaping	8
Figura 2. Creación de Valores Compartidos	9
Figura 3. Creación de Experiencias Compartidas	12
Figura 4. Teoría de los <i>Golden Circles</i>	20

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Colección <i>Barbie Fashionistas</i>	18
Imagen 2. Idea Organizadora de Barbie	27
Imagen 3. Colaboraciones de Barbie con otras marcas	29
Imagen 4. Vídeo sobre salud mental de Barbie: <i>¿Te sientes triste? No estás solo</i>	30
Imagen 5. Publicaciones inspiradoras de Barbie	31
Imagen 6. Proyecto Dream Gap	33
Imagen 7. Crea tu propia Barbie	35

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Son muchos los libros de mercadotecnia que narran los inmensos beneficios de aplicar una estrategia de storytelling a los esfuerzos de comunicación de la empresa con el último fin de conectar con los consumidores, pero ¿es el storytelling en sí mismo una técnica suficientemente poderosa como para asegurar y mantener una base adepta de consumidores? ¿Basta con tener una buena historia que contar para alcanzar el éxito empresarial? ¿O, por el contrario, es necesario dejar de crear historias para empezar a crear mundos?

El Storytelling es considerado la principal herramienta que domina el marketing y las comunicaciones empresariales, pero debemos puntualizar que no es un invento del mundo contemporáneo, sino que su origen data de los mismos comienzos la humanidad (Moin, 2020). En los inicios del mundo tal y como lo conocemos, cuando las primeras sociedades de humanos empezaron a formarse, la narración de historias era vital para conectar emocionalmente con el resto de individuos. Por ende, el storytelling -o “arte de contar historias”- no solo es una parte crucial del marketing, sino que constituye un papel fundamental en la vida social de todo ser humano (Laer, 2014).

A pesar de que el Storytelling es considerado un elemento esencial de la estrategia de marca, su implementación en el ámbito del marketing se dio a través de la publicidad (McKee y Gerace, 2018). Es durante el siglo XVIII que se comienza a popularizar la técnica de contar historias como portadoras del significado que se intenta comunicar, con la intención de transmitir los mensajes de la marca hacia un target específico.

De hecho, según Hultén (2009), el marketing se transformó radicalmente una vez se descubrió el papel esencial que juegan las emociones y las experiencias dentro del proceso de compra de los consumidores. En el pasado las acciones de marketing se caracterizaban por focalizarse exclusivamente en los atributos y beneficios que aportan los productos y servicios, como su funcionalidad, calidad, precio, etc. Esto conllevaba un marketing impersonal, incapaz de generar vínculos afectivos entre el consumidor y la marca, y, por tanto, insuficiente a la hora de determinar el valor de la misma.

Sin embargo, en el mundo actual en el que todos los aspectos de la vida parecen encontrarse en una evolución veloz, continua e imparable, la técnica del Storytelling

está comenzando a hallarse desfasada en lo que a crear vínculos emocionales se refiere, además de que ya no es una herramienta de diferenciación adecuada en un mercado cada vez más competitivo. Para conseguir una conexión con los nuevos consumidores, altamente digitalizados y siempre conectados entre sí gracias a las redes sociales, tratando simultáneamente de subvertir sus enormes expectativas, ya no basta con contar una historia que impacte en ellos a nivel emocional: es necesario crear mundos inmersivos (Legorburu y McColl, 2014).

Es a raíz de esta nueva situación que el concepto de **Storyscaping** fue creado. Se podría considerar que el Storyscaping es la evolución natural del Storytelling adaptada al mundo contemporáneo, que deja atrás la idea de la narración de historias como método para empatizar con el público objetivo, pasando a centrarse en la creación de entornos experienciales que provoquen reacciones emocionales en los consumidores. Estos entornos experienciales lograrán que los consumidores se sientan entendidos y fuertemente vinculados a la marca, que se convertirá en una parte fundamental de la historia del consumidor (Cardona, 2019). En el siguiente capítulo se define con mayor detalle el concepto de Storyscaping, sus diferencias con el Storytelling y sus aplicaciones al marketing.

El Storyscaping es, por tanto, una de las nuevas tendencias de comunicación comercial que se han desarrollado en la actualidad. Sin embargo, a pesar de la inmensa utilidad del mismo y el enorme interés que suscita dentro del marketing contemporáneo, todavía existen pocos trabajos centrados en el mismo y es un término relativamente desconocido, por lo que es extremadamente relevante profundizar en él. Además, cabe destacar que, aunque es cierto que ya existen algunos artículos que definen -brevemente y sin entrar en detalles- este nuevo modelo de comunicación, casi ninguno menciona ejemplos aplicados a empresas reales ni aporta una base práctica a la teoría que pretende desarrollar.

Por ello, este trabajo no solo va a centrarse en explicar en profundidad el concepto de Storyscaping, sino que también incluye una parte focalizada en el estudio y análisis detallado de un caso real en el que se aplique esta tendencia -el de la marca **Barbie de Mattel**- para posteriormente ampliarlo con la aportación de propuestas destinadas a la implementación en la estrategia de Storyscaping desarrollada por la marca en cuestión.

Los objetivos de este trabajo, son, por tanto, los siguientes:

1. Definir el concepto de Storyscaping
2. Explicar los distintos factores que componen el modelo de Storyscaping
3. Analizar un modelo real de Storyscaping: el caso de Barbie.
4. Proponer nuevas estrategias para ampliar el Storyscaping realizado por Barbie.

Como ya se ha explicado, la contribución al ámbito de análisis que se pretende alcanzar con este trabajo es expandir el concepto de Storyscaping tanto en sus términos teóricos como prácticos, permitiendo que este sirva de base para futuros proyectos interesados en esta temática.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

En su trabajo *Storyscaping: Stop Creating Ads, Start Creating Worlds* -o en español ***Storyscaping: Deja de Crear Anuncios, Comienza a Crear Mundos***-, Legorburu y McColl (2014) definen por primera vez el concepto de **Storyscaping** como la creación de mundos o entornos experienciales a disposición del consumidor. El objetivo de esta transición es lograr que el cliente pase a ostentar un rol activo dentro de la historia que la marca está tratando de transmitirle, permitiéndole así una mayor integración con la misma y creando una experiencia placentera que deseará repetir.

En otras palabras, a diferencia del storytelling, en el storyscaping la marca no es la protagonista de la historia que se quiere contar, sino que cede ese papel a los consumidores, limitándose a ser su guía o mentor en este nuevo mundo (Cardona, 2019). El consumidor, de esta forma, pasa de ser el receptor del mensaje a ser la parte fundamental del mismo, el **héroe de la historia**; y será más propenso a compartir con otros individuos sus memorias de la experiencia aportada por la marca, posiblemente influenciando a terceros a vivir la experiencia también. Según Legorburu y McColl (2014), para que esta relación héroe-mentor funcione correctamente es necesario que

ambas partes compartan valores y propósitos en común, que servirán de incentivos a la hora de elegir qué marca consumir.

Otro factor clave que diferencia al Storyscaping del Storytelling es que el primero se desarrolla en un entorno multicanal. Para que el Storyscaping funcione adecuadamente es necesario que las historias se desarrollen dentro de un **espacio experiencial** -en inglés *experience space*- definido por la marca, en el que se propicia que el cliente interactúe con ella a través de distintos puntos de contacto, fomentando, de esta forma, que sea él mismo el que cree su propia historia. Este espacio se divide en espacio físico, espacio virtual y espacio emocional, permitiendo que la marca acompañe al cliente tanto en los canales virtuales como en los analógicos (Nager, 2020).

Con el objetivo de alcanzar la mayor eficiencia posible las marcas deben coordinar y asignar los recursos disponibles en todos los **touch points**: puntos de contacto o interacción entre las personas y la marca, incluyendo aquellos que están fuera del control de la publicidad y del marketing. Estos puntos de contacto deben hallarse en sintonía, y, sobre todo, permitir y fomentar la improvisación. Para ello es absolutamente necesario que los objetivos de la organización cuenten con coherencia y cohesión entre sí (Wind y Hays, 2016).

Cada *touch point* entre el consumidor y la marca representará una parte de la historia que se está transmitiendo y creando. Por ello, estas historias nunca deben darse por finalizadas, sino que se ha de retener el interés de los consumidores. La finalidad del storyscaping no se basa en contar una única narrativa con su introducción, desarrollo y desenlace; sino que estos universos multicanales deben estar formados por diversas historias que se entrelacen entre sí y evolucionen constantemente (Cardona, 2019).

Asimismo, hay que tener en cuenta que en esta era extremadamente digitalizada hace mucho que los consumidores han dejado de tener un rol pasivo en el marketing, sino que se han convertido en un valioso activo que solo se puede obtener si se aplican las estrategias adecuadas. La cantidad de información que es publicada en las redes sociales es masiva, por lo que lograr destacar en este medio es extremadamente complicado. Por lo tanto, es esencial forjar fuertes relaciones que apelen directamente a la comunidad de consumidores, con el fin de fidelizarlos a la marca (Holt, 2016).

De acuerdo a los autores, Legorburu y McColl (2014), estas diferencias son las que explican por qué el storytelling -o creación de anuncios- ha pasado a convertirse en un tercio de la “*receta*” para la creación de la mejor estrategia de marca posible. Para ellos es en los otros dos tercios -la creación de los mundos- en los que se realiza la ya mencionada conexión real a través de experiencias compartidas. Es decir, para conseguir los mejores resultados es necesario crear experiencias inmersivas que conecten a la gente con la marca, manteniendo, aun así, la importancia de transmitir una buena historia para conseguir la mayor efectividad posible.

Pero, ¿por qué deberían las empresas aplicar a sus estrategias de comunicación el Storyscaping? Al añadir a la historia que se trata de transmitir una experiencia única se está incrementando el valor de la marca (Legorburu y McColl, 2014). Aumentar el valor de la marca es la principal meta de toda compañía, ya que este define la percepción, positiva o negativa, de la misma en el mercado (Heding, 2009). Uno de los principales factores que influyen en la creación del valor es el significado que los consumidores atribuyen a la marca, es decir, las asociaciones mentales que los especialistas de marketing y directivos de la empresa están tratando de vincular a la misma. Si este significado se pierde la marca estará inevitablemente abocada al fracaso, ya que un significado de marca poderoso implica una mayor fortaleza ante las adversidades (Fournier, 2008).

2.2. EL MODELO DEL STORYSCAPING

Una vez definido el concepto de Storyscaping y su importancia para las organizaciones procederemos a explicar las perspectivas sobre las que se fundamenta, los términos y definiciones que lo componen y las bases del desarrollo de su modelo. Cabe destacar que este modelo, planteado por Legorburu y McColl (2014), es no lineal, por lo que se podría comenzar a aplicar desde el punto de partida que se desee.

El modelo del Storyscaping se fundamenta en **cuatro pilares estratégicos**, explicados a continuación, y que se pueden apreciar en la Figura 1. Estos se basan superficialmente en la estructura del viaje del héroe, definida por Joseph Campbell (1949) en su libro *El héroe de las mil caras*, un exitoso patrón usado para establecer la estructura narrativa de gran cantidad de relatos. Cada pilar es considerado una estructura de apoyo que sirve a las características necesarias para la conexión con el consumidor, es decir, busca

vincular al cliente con la marca a través de los Valores Compartidos y Experiencias Compartidas que tengan en común.

Figura 1. Componentes del modelo del Storyscaping



Legorburu y McColl (2014). *Storyscaping: Stop Creating Ads, Start Creating Worlds*.

2.2.1. LA MOTIVACIÓN DEL CONSUMIDOR -Consumer Insight.

Identificar los deseos y valores de los consumidores es esencial para la formación del primer pilar: la Motivación del Consumidor. Para ello, los autores consideran conveniente, si es posible, realizar amplias y profundas investigaciones dentro del mercado en el que se opere. Estas permiten una mayor comprensión de por qué actúan y cuáles son las motivaciones de compra de los consumidores y, por tanto, ayudan a fundamentar una mejor base para la estrategia de Storyscaping a desarrollar. Entender a los consumidores es fundamental para crear vínculos emocionales entre ellos y la marca, y asegurar que conecten a un nivel más profundo. Para ello es esencial que la compañía comparta con ellos valores, historias y experiencias que inspiren su participación en el Storyscaping.

Definida por los autores como la llamada a la aventura – o a la búsqueda del mentor-, es la etapa en la que el consumidor identificará y querrá suplir sus deseos. Es necesario, por tanto, que la marca se convierta en un referente que le ayude a cumplirlos, dando así un inicio al viaje del consumidor.

2.2.2. LA ESTRATEGIA DE MARCA -Brand Strategy.

El segundo pilar, el más importante y contraparte esencial del primero, se basa en la idea de que el consumidor -ahora héroe- ha de descubrir y concebir a la marca como su mentor. Para ello, ambos han de compartir propósitos y valores.

La Estrategia de Marca comenzará fijando unos **Valores Compartidos** comunes con los deseos de los consumidores para establecer con ellos una conexión real. Es decir, la compañía ha de establecer su **Propósito de Marca**: una causa o creencia a la que suscribirse, seguir fielmente y ejemplificar en cada una de sus acciones. Este Propósito de Marca está destinado a convertirse en un fuerte vínculo con el consumidor, adscrito a la creación de la ya mencionada relación héroe-mentor que servirá como inicio para la historia que se desea crear.

Para que el Propósito de Marca apele más directamente con los consumidores es conveniente que el fin del mismo esté destinado a mejorar significativamente sus vidas. El Propósito de Marca también servirá como la guía principal para encontrar la Idea Organizadora, explicada más adelante.

Figura 2. Creación de Valores Compartidos



Legorburu y McColl (2014). *Storyscaping: Stop Creating Ads, Start Creating Worlds* (2014).

2.2.3. EL VIAJE DEL CONSUMIDOR -Consumer Journey.

Una vez definidos los Valores Compartidos, la marca debe identificar las necesidades racionales de los consumidores que se encuentren intrínsecamente vinculadas con esas causas comunes, para posteriormente poder crear un producto o servicio que aporte

beneficios funcionales a los clientes. Para ello es altamente importante conocer y entender las nuevas dinámicas de consumo: cómo se toman las decisiones, cómo se sienten acerca de la experiencia, cuáles son sus necesidades y por qué surgen estas.

De esta forma, según Legorburu y McColl (2014), es necesaria una segunda investigación más etnográfica que complemente a la investigación de mercados tradicional -la que se lleva a cabo para analizar los deseos de los consumidores-. Se ha de estudiar el Viaje del Consumidor y determinar cuáles son las etapas clave de la experiencia del consumidor, con el objetivo de encontrar visiones, historias y oportunidades que quizás hayan pasado desapercibidas en una primera instancia, y que de no ser estudiadas quedarían a merced de la posiblemente errada imaginación o asunciones de los expertos en marketing.

Este tercer pilar está ligeramente basado en la etapa final del viaje del héroe de Campbell (1949), en el que el héroe vuelve a casa tras completar su aventura. Para ello, la empresa ha de centrar todos sus esfuerzos en satisfacer las necesidades del consumidor para que este viaje finalice satisfactoriamente (Nager, 2020).

2.2.4. EL POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO - Product Positioning.

Finalmente, el último pilar del Storyscaping se centra en la definición del producto o servicio que satisfaga las necesidades del consumidor y en torno al cual se cree la experiencia, más concretamente en el Posicionamiento del mismo. En una época en la que, como consumidores, nos enfrentamos a una abrumante cantidad de opciones entre las que elegir, el posicionamiento de la marca es vital para orientar a los clientes hacia la que será la mejor alternativa basada en sus expectativas y deseos. Esto se logra a través de vinculación de la marca y de los productos o servicios con las emociones e historias que se desean transmitir.

Adecuándolo a la estructura del viaje del héroe, este sería el momento en el que el mentor -o marca- aporte el “regalo mágico” -producto/servicio- que satisface el deseo del protagonista, animándole a compartir con él el viaje (Nager, 2020).

A través de la implementación de estos dos últimos pilares se pretende conectar con los consumidores a generando **Experiencias Compartidas**, que, combinadas con los **Valores Compartidos**, comenzarán a forjar el Storyscaping.

Figura 3. Creación de Experiencias Compartidas



Legorburu y McColl (2014). *Storyscaping: Stop Creating Ads, Start Creating Worlds*.

Con estos cuatro pilares bien definidos, la marca contará con una estrategia accionable que le permita mostrar el valor de su producto o servicio al consumidor mientras, simultáneamente, está creando una experiencia emocional con él (Nager, 2020).

2.2.5. LA IDEA ORGANIZADORA - Organizing Idea

Estos factores, combinados, darán lugar a una **Idea Organizadora**, que es necesaria, junto con un amplio espacio experiencial multicanal, para comenzar a desarrollar el universo de la marca a través del Storyscaping (Cardona, 2019). Legorburu y McColl (2014) definen el concepto de idea organizadora como “*una afirmación activa que define qué debe hacer la marca para cambiar el comportamiento de los consumidores e inspira el tipo de experiencias que se crean a través del StoryScape*”.

Para que sea exitosa, la Idea Organizadora ha de estar fuertemente vinculada a el Propósito de la Marca, ya que es la encargada de dar vida a la conexión emocional que se entabla con los consumidores, además de asegurar coherencia y cohesión entre los valores de los clientes y los de la marca. Es decir, la Idea Organizadora está planteada para servir de guía a la hora de seleccionar el tipo de experiencias que se pretende crear y para determinar como se entrelazan estas experiencias a través de un **Sistema de Historias**.

Para asegurar una Idea Organizadora eficiente es necesario que cumpla las siguientes seis características fundamentales detalladas a continuación (Cardona, 2019).

1. Es capaz de organizar el universo de la marca. Es decir, ha de servir como la base alrededor de la cual se articulan los mensajes y las experiencias del universo de la marca.

2. Ayuda a cumplir con los objetivos de la marca. Al ser una de las representaciones de mayor nivel de la estructura de la marca tiene que capacitar su apropiada orientación y dirección, además de ayudar al cumplimiento de la misión principal de la misma.

3. Provoca un comportamiento. La Idea Organizadora se puede considerar como la llamada a la acción de la marca hacia los consumidores, buscando su implicación activa e inspirándoles a dejar de ser espectadores pasivos.

4. Busca la participación de la gente y para la gente. Ayudando a la población a verse reflejada en la historia que trata de contar, la Idea Organizadora del Storyscaping ha de generar en los consumidores una sensación de empatía que les inspira a actuar en beneficio de otros.

5. Inspira experiencias. Gracias a ella, los usuarios ya no se limitarán a escuchar historias sobre la marca en cuestión, sino que las vivirán en primera persona a través de experiencias.

6. Usa el tono y el estilo de la marca. La Idea Organizadora también de adecuarse al branding ya definido por los expertos en marketing de la marca, con el objetivo de resultar coherente dentro del resto de ámbitos de la misma.

2.2.6. EL ESPACIO EXPERIENCIAL – Experience Space

Finalmente, es necesario definir y acotar el espacio experiencial en el que se desarrollara el Storyscaping. Cabe señalar que, según afirman los autores, no existe ningún vacío en el espacio experiencial. Como ya ha sido anteriormente mencionado, en la era contemporánea la extremada tecnologización de la sociedad permite a todos los individuos hallarse constantemente interconectados. Esta es la principal razón por la que las relaciones entre marca y consumidor han aumentado exponencialmente.

De esta forma, según Legorburu y McColl (2014), el **Espacio Experiencial Potencial** -definido como todos los posibles lugares en los que los consumidores pueden establecer una conexión significativa con la marca- se ha extendido y expandido vastamente. En él se incluyen actos como crear y compartir contenido en las redes sociales, el uso de aplicaciones, plataformas sociales, experiencias que demuestran la utilidad de la marca y un largo etcétera que se suma al espacio físico. Lo primero que la compañía debe realizar es detectar el potencial del espacio experiencial, con el objetivo de identificar el total de oportunidades de conexión entre los consumidores y la marca.

El Espacio Experiencial, por tanto, debe permitir una adaptación dinámica, que sea capaz de reajustarse y evolucionar a la par que lo hagan las necesidades y deseos de los consumidores. De acuerdo a los autores, los pasos que permiten crear un Sistema de Historias adecuado para la marca son los siguientes:

1. **Distribuir:** Enumerar todos los puntos de contacto con los consumidores y/o canales existentes y potenciales.
2. **Puntuar:** Añadir criterios de priorización -como precio, efectividad para la marca, *engagement*, influencia emocional en el consumidor, etc.- para con el conjunto de datos dependiendo de los objetivos que se desee alcanzar.
3. **Etiquetar:** Definir el papel de los canales y/o puntos de contacto en relación con las puntuaciones, los tipos y los roles, para así establecer cuáles son prioritarios.
4. **Inspirar:** Conectar la Idea Organizadora a los canales y/o puntos de contacto, y, de este modo, inspirar historias, tácticas, sistemas, plataformas y soluciones.
5. **Optimizar:** Conectar los canales y/o puntos de contacto con la tecnología y la mensajería disponible.

Es muy importante recalcar, tras esta explicación, que el Storyscaping y el Marketing 360° cuentan con una diferencia muy significativa. Mientras que el Marketing 360° promueve el mismo mensaje desde distintos ángulos, canales o puntos de contacto, en el Storyscaping se busca que las historias contadas por la marca sean todas diferentes y únicas, que sirvan a una historia mayor (Legorburu y McColl, 2014).

Cuando ya estén definidos todos los puntos necesarios para establecer el modelo de Storyscaping -es decir, los cuatro Pilares Estratégicos, la Idea Organizativa y el Espacio Experiencial- se ha de unificar la historia que la marca desea contar con el contenido que produce, las experiencias que genera en los consumidores y la participación de los mismos con la marca; siempre teniendo en cuenta de que, para que el Storyscape sea efectivo, es primordial que cada conexión con el consumidor inspire su interacción con otra y continúe forjando su historia con la marca.

Una vez tratados tanto la definición como la estructura del modelo de Storyscaping, sus ventajosas aplicaciones al marketing frente a su predecesor el Storytelling y su importancia como fuente de valor para las empresas, este trabajo procederá a centrarse, como ya ha sido mencionado en el apartado introductorio, en el análisis de un caso real en el que se aplique esta tendencia de comunicación, y a la ampliación de la misma con nuevas ideas.

3. ESTRATEGIA DE STORYSCAPING APLICADA A BARBIE

Los ejemplos más claros de empresas que desarrollan estrategias de Storyscaping son, sin lugar a duda, las que componen el sector del juguete. Que la popularidad del marketing dirigido a los más pequeños de los hogares se haya incrementado durante los últimos años no es casualidad: los niños y los jóvenes, a día de hoy, muestran un poder de compra bastante significativo gracias a su influencia dentro de las unidades domésticas, llegando a suponer más del 50 por ciento de los gastos del hogar (De-Juan-Vigaray y Hota, 2019). Asimismo, se ha demostrado que los niños de edades comprendidas entre los 7 y los 11 años ya reconocen los símbolos del consumo que componen nuestra cultura, como serían las marcas icono, y, por tanto, son capaces de vivir y comprender las experiencias que dichas marcas tratan de hacerles llegar (Chaplin y John, 2007).

Uno de los principales motivos por los que las estrategias de Storyscaping apelan tan intensamente al público infantil es por la receptividad que muestran los más pequeños a la hora de convertirse en los protagonistas de las historias la marca pretende crear. Las primeras etapas de nuestra vida precisan de un aprendizaje constante por medio de vivencias, convirtiendo a los niños en un público más que predispuesto a formar parte de las experiencias transmitidas por la marca.

Sumado a esto, las preferencias de consumo que generamos a esta edad nos acompañan a lo largo de toda la vida (McNeal, 1999), por lo que se trata de un público al que conviene fidelizar a la marca lo antes posible. Sumado a esto, es probable que, en este sector en específico, dichas preferencias se transmitan de generación a generación: en muchas ocasiones los progenitores compran a sus hijos juguetes con los que ellos mismos jugaban de jóvenes, condicionados por el estrecho vínculo afectivo que han creado con la marca, apoyado por una fuerte sensación de nostalgia al rememorar esas épocas tan felices, ya que desean que sus pequeños experimenten la misma felicidad que sentían ellos con dichos juguetes.

Con el objetivo de analizar un modelo de Storyscaping que aplica una marca en la vida real, como ya se ha explicado anteriormente, este trabajo procederá a centrarse en el caso de la mundialmente conocida marca **Barbie**, perteneciente a Mattel, Inc., ya que se trata de un ejemplo perfecto de una marca que emplea multitud de estrategias y medios para comunicar a su público objetivo una cantidad ilimitada de historias, todas unidas por una misma Idea Organizadora. Todos estos aspectos se definen y delimitan con mayor detalle en los siguientes apartados, en los que se procederá a definir, una por una, todas las partes esenciales que componen una estrategia de Storyscaping explicadas desde la perspectiva de la marca Barbie.

3.1. EVOLUCIÓN DE BARBIE COMO MARCA

Según el artículo de Catta (2021), *Barbie, una Muñeca con una Misión*, Barbie nació el 9 de marzo de 1959, cuando su creadora, Ruth Handler -cofundadora de la compañía Mattel (1945) junto a su marido Elliot y a su socio Harold Matson- presentó la primera de la que se convertiría en la muñeca más famosa del mundo en la Feria Internacional Americana del Juguete de Nueva York. La idea que dio lugar a Barbie provenía de la necesidad insatisfecha que Handler había detectado en su hija Barbara, que, a falta de opciones con las que jugar que proyectasen la imagen realista de una mujer adulta y sofisticada que no se limitase al ámbito del hogar, creaba junto con sus amigas muñecas de papel versiones de una muñeca más madura.

Pese a que, en un inicio, Mattel se negó a la idea propuesta por Handler, la mujer nunca se dio por vencida. Fue entonces cuando se topó con la muñeca alemana *Bild Lilli Doll*, que a pesar de estar diseñada para un público adulto -ya que involucraba fuertes

connotaciones sexuales- era usada como muñeca infantil por las niñas europeas, siendo esta muy similar al juguete que había imaginado. La negativa del resto de directivos de Mattel, que consideraban a la muñeca demasiado sexy, solo pudo ser rebatida por Ernst Dichter, especialista en marketing, que afirmó que la muñeca sería un éxito debido a que las niñas la considerarían un ejemplo al que imitar.

Es por esta razón por la que, desde un inicio, la campaña publicitaria de Barbie se centró en promover la muñeca como un modelo a seguir para las chicas más jóvenes, que, durante la década de los 50, correspondía a una imagen sofisticada y honorable, a pesar de su figura voluptuosa. Muy pronto, las ventas de la muñeca Barbie se dispararon, convirtiendo a Mattel en la empresa de juguetes líder en el mercado. A inicios de la década de los noventa se estima que se vendían un promedio de tres muñecas por segundo.

Sin embargo, este éxito no podría haberse mantenido si Barbie no se hubiese ido actualizando a lo largo de la historia conforme la sociedad cambiaba. Esto no solo se limita a la adaptación de los variantes cánones de belleza, o al lanzamiento de más personajes como su novio Ken o su hermanita Skipper, sino también la adaptación de la muñeca ante el incremento de notoriedad de la mujer en el mundo laboral. Barbie ha tenido casi 200 carreras a lo largo de los años, además de haber adoptado diferentes identidades. En un principio las profesiones que ocupaba Barbie eran siguiendo roles típicamente femeninos, como azafata, modista o enfermera; pero en 1965, años antes de que la primera mujer estadounidense viajara al espacio, apareció Barbie astronauta, dando pie a que, a partir de ese momento, las niñas pudiesen jugar con una muñeca que se dedicasen a la carrera de sus sueños, fuese cual fuese esta. Barbie podía ser ejecutiva, militar, dentista, estrella de rock, científica o presidenta, entre el sin fin de carreras disponibles que continúan aumentando hasta nuestros días.

"Al crear a Barbie, mi filosofía fue que, a través de la muñeca, las niñas pudieran llegar a ser todo lo que quisieran. Barbie siempre ha representado a una mujer que elige por sí misma."

-Ruth Handler, creadora de Barbie.

A pesar de transmitir un claro mensaje de empoderamiento femenino, las controversias con respecto a su obsesión con la estética y sus tendencias materialistas pronto harían mella en la imagen de la muñeca. Junto con la segunda ola del feminismo llegaron las críticas a la figura de Barbie, que mostraba unas medidas inalcanzables e imponía unos cánones de belleza imposibles a un público especialmente influenciado. También se criticó muy duramente su falta de diversidad, ya que la muñeca solo se producía en una versión esbelta, blanca y rubia, en la que millones de niñas no podían verse reflejadas.

Para poner remedio a esta situación y dejar atrás los estigmas asociados a la marca, Mattel lanzó en 2016 la serie *Barbie Fashionistas*, que, sin perder la esencia característica de la muñeca pero buscando una mayor representatividad, ha introducido más de 170 muñecas y muñecos con 5 tipos de constitución, atributos y alturas diferentes, 22 tonos de piel, 76 estilos de peinado, 94 colores de pelo y 13 colores de ojos -inclusive Barbies sin pelo, con prótesis, con vitíligo o en silla de ruedas- para que cada niña o niño, sea como sea este, encuentre una Barbie o un Ken con el que pueda sentirse identificado (Catta, 2021).

Imagen 1. Colección *Barbie Fashionistas*



Mattel (2020)

3.2. LOS PILARES ESTRATEGICOS DE BARBIE

El primer paso para analizar la estrategia de Storyscaping seguida por Barbie es determinar cuales son los cuatro pilares estratégicos en los que se basa la misma.

a. La Estrategia de Marca

Como ya se ha explicado con anterioridad, para que una marca apele directamente a los sentimientos de los consumidores y conecte con ellos a nivel emocional, es absolutamente fundamental que tenga un **propósito bien definido**, una razón de ser que de sentido a la misma. Según Legorburu y McColl (2014), este propósito ha de ser descubierto por la marca (no creado) en base a las necesidades que se observen en el entorno. Además, este debería dotar de relevancia y significado a todas las acciones de la marca y a todo lo que la misma representa. También es necesario que sea emotivo y sencillo, fácil de entender, además de no tener por qué ser un elemento diferenciador de la marca.

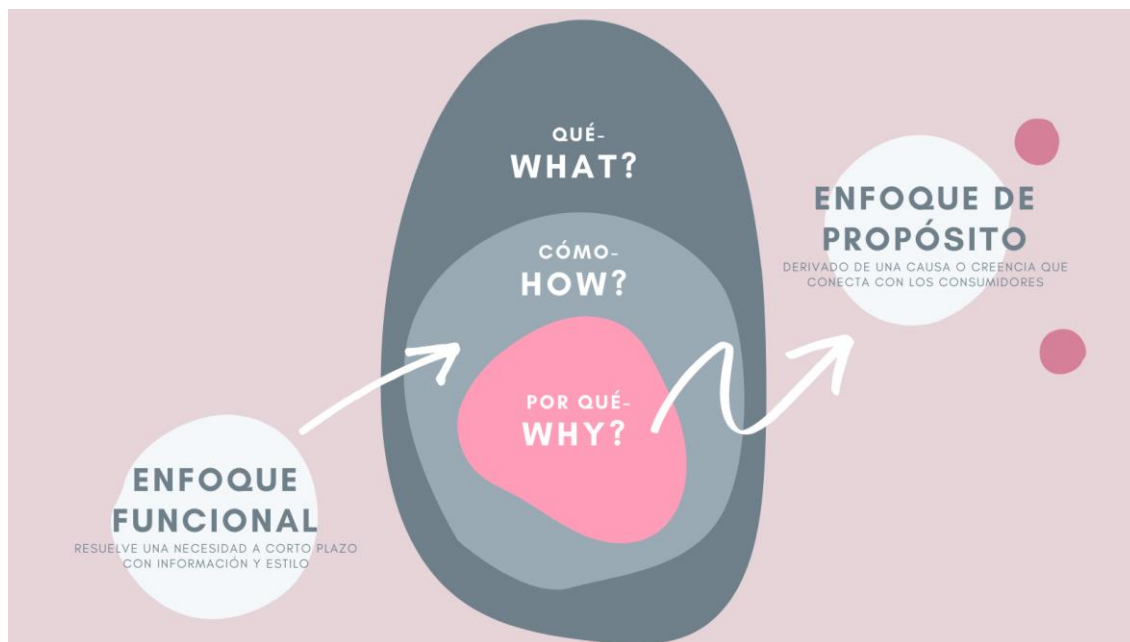
Sin embargo, es muy importante destacar que el propósito de la marca NO es una visión, una meta o una estrategia que sigue la compañía, todas centradas en mejorar la situación de la compañía pasando de un punto A a un punto B. El propósito de marca debe mantenerse constante, etéreo, ya que es un reflejo de los valores de la compañía y está destinado a sentar las bases para una dimensión emocional entorno a la cual la marca debe actuar.

En el caso de Barbie, este propósito siempre ha estado claro y bien definido: **empoderar a las niñas**. Profundizando un poco más en el mismo, se podría decir que Barbie trata de promover en ellas la sensación de que pueden convertirse en la mujer que ellas deseen ser, especialmente en lo referente al ámbito laboral. Barbie pretende ser un ejemplo a seguir, un modelo de mujer exitosa y fuerte capaz de valerse por si misma, ya que jamás se presenta a su contraparte masculina, Ken, como algo fundamental para ella, sino más bien como un “complemento” de la muñeca, que es la verdadera protagonista. Este propósito de marca es sumamente adecuado para los tiempos actuales, en los que el movimiento feminista cuenta con más presencia mediática y apoyo que nunca.

Una vez definido el propósito de marca de Barbie, es necesario concretar como se explica y promueve fuera de la empresa. Es decir, hay que identificar como transmite estos valores al mercado. Esto se puede hacer aplicando el modelo de Simon Sinek (2011) de sobre su teoría de los Círculos Dorados (*Golden Circles*), que, según el

propio Sinek, es la clave que explica el éxito de las compañías más icónicas de la actualidad. A continuación, se explican los tres círculos que conforman la teoría.

Figura 4. Teoría de los *Golden Circles*



Legorburu y McColl (2014). *Storyscaping: Stop Creating Ads, Start Creating Worlds*.

- **POR QUÉ – WHY: Razón por la que actúa la empresa** (valores, creencias, inspiración, *propósito*). Es la parte más importante de la estrategia de la misma y, por tanto, lo que primero debería definirse.

En este caso, el primer círculo de los tres Círculos Dorados de Sinek se trata del propósito de marca: empoderar a las niñas.

- **CÓMO – HOW: Método único que sigue para promulgar su razón de ser, ventaja competitiva de la misma**

Barbie hace uso de mensajes que consolidan esta posición de poder a lo largo de todo el universo omnicanal de la marca, tanto en el producto en sí como en el resto de estrategias de marketing empleadas.

- **QUÉ – WHAT: Qué es lo que hace la empresa. Actividad o producto ofertado.**

En este caso, Barbie ofrece un amplísimo rango de muñecas de plástico -en una horquilla de precios bastante extensa, ya que dependen de las características de la misma-, con una línea exclusivamente centrada en profesiones: *Barbie Careers*. Además, su nueva línea *Barbie Fashionistas*, tratar de romper los cánones de belleza impuestos por la sociedad occidental para hacer a la muñeca más inclusiva y asegurar que todas las niñas, sean como sean, se puedan ver reflejadas en una muñeca Barbie.

Según esta teoría, la mayoría de estrategias de marketing se promocionan desde el círculo más externo (*Qué oferta la empresa: las características del producto*), creando campañas de marketing sumamente impersonales. Sin embargo, la realidad muestra que, para que el mensaje sea efectivo y cause verdadera emoción en el receptor, el mensaje del marketing ha de promover la **razón de ser de la empresa**, para vincular directamente la marca con nuestro lado emocional como consumidores, logrando condicionar una actitud favorable hacia la misma, haciendo que la percibamos como una fiel defensora de nuestros valores particulares.

b. El Posicionamiento del Producto

El Posicionamiento del Producto se crea entorno a los dos círculos exteriores de la previamente nombrada teoría de los Círculos Dorados de Sienk (2011): *cómo y qué*; además de estar fuertemente correlacionado con el propósito de la marca. De este modo las acciones que se lleven a cabo transmitirán más potentemente el mensaje -ya que representan una realidad física que los consumidores pueden interpretar-. Por esta razón los productos de la marca han de estar estrechamente vinculados a las emociones y a las historias que se quieren transmitir.

En el caso de Barbie, el mensaje de empoderamiento hubiese sido completamente inefectivo en la actualidad si esta fuese todavía la Barbie presentada por primera vez al mundo en 1959: una muñeca que representaba los ideales de mujer de la época, recatada, sofisticada y honorable. Durante los años sesenta, la sociedad patriarcal veía con buenos ojos transmitir estos valores a las niñas, pero conforme el movimiento feminista fue ganando relevancia y seguidores, Barbie cambió radicalmente su enfoque.

Mientras que la idea de continuar siendo un ejemplo a seguir permanece invariable a lo largo de los años, los valores que promueve la *modelo de comportamiento* han cambiado. Todos los productos de Barbie transmiten la misma imagen: la de una chica glamurosa y económicamente autosuficiente (que tiene su propio coche, su casa de ensueño y un armario enorme lleno de prendas a la última moda), exitosa en todos los campos laborales y, en los últimos años, también hermosa a pesar de no seguir los cánones de belleza que promovía su predecesora. Además, Barbie nunca ha necesitado un hombre para alcanzar todos estos logros, y se presenta a Ken como un accesorio más dentro del universo de la joven.

Este mensaje es transmitido por la marca en todos los productos que conforman el universo multicanal de Barbie: desde películas, series y videojuegos, pasando por la página web y redes sociales corporativas, hasta el producto en sí mismo (todos estos aspectos se desarrollan con mayor profundidad en apartado 3.4. *Espacio Experiencial*). De este modo, Barbie se posiciona en la mente del consumidor como una marca que transmite unos valores positivos y beneficiosos que inculcar a las niñas por medio del juego.

c. La Motivación del Consumidor

Quizás determinar las razones internas del proceso de compra sea el punto más complicado de definir para una empresa, ya que, según el Premio Nobel de economía 2017 Richard Thaler (2016), muchas veces los motivos de los consumidores son completamente irracionales puesto a que entran en juego variables psicológicas derivadas del subconsciente, especialmente en lo referente a nuestros aspectos más emocionales relacionados con el consumo.

La teoría de Thaler no solo se explica a través de conceptos socioculturales, sino que también se respalda por los principios de la biología humana, en concreto en la teoría del cerebro triuno de MacLean (1970). Esta defiende que la estructura de nuestro actual cerebro es la culminación de un proceso evolutivo basado en una superposición de capas que poseen una lógica de funcionamiento distinguida e individualizada, siendo las capas superiores las más evolucionadas. La capa más profunda, el cerebro reptiliano, sería la causante de nuestros instintos más básicos como especie (de supervivencia, reproducción, etc.); la segunda estructura, el **sistema límbico**, sería la encargada de las

sensaciones y emociones que experimentamos; y finalmente la tercera, el neocórtex, sería la encargada del pensamiento analítico, lógico y racional.

Siguiendo la teoría de los Círculos Dorados de Sienk (2011), el neocórtex es la base de las estrategias de marketing que se centran en torno al *Qué* de la empresa, desde una perspectiva completamente racional, en las que se actuaría en base a la obtención de mejores resultados, menor precio, mayor calidad, etc. Sin embargo, está comprobado que la gran mayoría de nuestras conductas de consumo no obedecen a factores plenamente racionales, por lo que basar las estrategias de marketing en el *Por Qué* de la empresa es mucho más efectivo, ya que despiertan nuestro cerebro límbico, el encargado de las emociones como confianza y lealtad, guiando más efectivamente el comportamiento de los consumidores, que trataran de racionalizarlo más tarde para darle una explicación lógica.

Es por esta razón que, en primer lugar, para tratar de conocer las motivaciones de los consumidores de Barbie debemos determinar cuál es su target específico, ya que en base al mismo se podrá concretar cuáles son las motivaciones que le impulsan a la compra. En concreto, según Bellina (2009), la segmentación de mercados aplicada por Barbie es la siguiente:

1. Segmentación Geográfica: Barbie actúa a nivel mundial dentro de los cinco continentes.

2. Segmentación Demográfica

- **Edad:** Dirigida mayoritariamente a menores de 14 años, particularmente centrándose en el rango comprendido entre los 7 y los 12 años.
- **Sexo:** Se dirige a un público mayoritariamente femenino.
- **Nivel Socio Económico:** En este caso, de los progenitores o tutores legales, ya que son los que adquieren el juguete. Se centra hacia un segmento de capacidad adquisitiva media o media-alta.
- **Educación:** Jardín de Infancia, Primaria o Primer año de secundaria (por variable edad).

- **Ocupación:** Estudiantes para los usuarios, indiferente para los adquirentes.

3. Segmentación Psicográfica

Para los adquirentes se publicita como un artículo que promueve buenas actitudes y valores que motiven positivamente a las más pequeñas de la casa. Esta segmentación es la más relevante para crear la estrategia de Storyscaping de este caso en particular, ya que la Estrategia de Marca de Barbie se basa en el propósito de transmitir un mensaje empoderante a las niñas de todo el mundo: *“Cuándo una niña juega con Barbie imagina todo en lo que podría convertirse”* (Barbie, 2015).

Evidentemente, a los 7 años no se es consciente de la relevancia social que conlleva de promulgar estos valores, por lo que este mensaje ha de hacerse llegar a los adultos, especialmente a las madres -y padres- que defiendan los mismos ideales que la marca y quieran inculcárselos a sus hijas desde una edad temprana por medio de didácticas de juego. De hecho, según la Unesco (1980), *“los juegos proporcionan un medio excelente de aprendizaje de los valores culturales de la sociedad, los cuales son representados de manera simbólica: en las reglas de juego y mediante el empleo de motivos decorativos tradicionales”*.

De este modo, la estrategia de Storyscaping de Barbie no está enfocada exclusivamente en captar la atención de las niñas, sino también de las madres y padres, que serán últimamente los decisores del proceso de compra, y posiblemente también los que inspiren la participación de sus hijas en el resto de historias contadas a través de Storyscaping.

Sin embargo, según Hanis (2021), Mattel ha experimentado dificultades a la hora de alinearse con los valores de las madres Millenials (nacidas entre 1981 y 1993). Estas están fuertemente influenciadas por aspectos relacionados a la justicia social, rechazando rotundamente -e incluso cancelando socialmente mediante las redes sociales- a las marcas que no comparten su visión y valores. La imagen que tienen algunas de estas mujeres de Barbie continúa siendo la de la Barbie de su infancia: una muñeca de proporciones imposibles que, potencialmente, puede dañar de forma significativa la percepción que tienen las niñas sobre su propio cuerpo, forzándoles unos cánones de belleza irreales y perjudiciales a largo plazo.

Además, se trata de una generación en el que la muñeca Bratz, de la compañía contrincante de Mattel, MGA Entertainment, sobrepasó en popularidad a Barbie, haciendo que carezcan de un sentimiento de nostalgia por la marca en cuestión. De hecho, según un estudio de Associated Press realizado en enero de 2016, los Millenials perciben a Barbie como “menos relevante” que el 80% de las 3.500 marcas estudiadas, posicionándola a su vez entre las marcas con menos Responsabilidad Social y puntuándola en el 2% de marcas “más tradicionales” (Harpaz, 2016).

Para tratar de salvar esta situación y adaptar a la muñeca a las nuevas tendencias del mercado, apareció en la línea *Barbie Fashionistas* la primera Barbie Curvy, con un cuerpo mucho más realista. Pese a que existen estudios sobre el aparente rechazo de las niñas hacia esta Barbie (Reilly 2019; Engeln 2019), el producto pareció convencer a las madres, logrando que las ventas de Barbie volviesen a dispararse. Es más, según la vicepresidenta de Mattel, Lisa McKnight, en 2018 el 55% de todas las muñecas que fueron vendidas eran las de etnias y tipos de cuerpo diversos e inclusivos (Hanis, 2021).

En la actualidad, los esfuerzos de marketing de Barbie se dirigen a eliminar los perjuicios que la sociedad tiene sobre la marca, tratando de desvincularla de la imagen de la muñeca esbelta y rubia para siempre. Según Kim Culmone, vicepresidenta de diseño de Barbie, en unos años habrán alcanzado este cometido (Ward, 2016). Podemos determinar, por tanto, que la marca entiende cual es la principal Motivación de sus consumidores y actualmente está tratando de adaptar tanto la marca como la estrategia de Storyscaping a la misma.

d. El Viaje del Consumidor

El último pilar estratégico se centra en entender las dinámicas de consumo del mercado en el que se opera, es decir, identificar y comprender los procesos de toma de decisiones, las necesidades de los consumidores, como se desarrolla la recepción de las experiencias, etc. Como ya se ha explicado en el marco teórico, para su análisis es necesaria una segunda investigación de mercados etnográfica, dirigida al estudio de las necesidades de los consumidores y las etapas clave de su proceso experiencial. Según los autores, es importante recalcar que al hablar de entender las necesidades de los consumidores no nos referimos únicamente a saber identificarlas, sino también a

conocer el porqué de las mismas y entender su interrelación con otros aspectos de la vida de nuestro consumidor.

La necesidad en este caso es muy clara: **los niños necesitan jugar**. Según Gardner (2012), el acto del juego es extremadamente importante para el desarrollo psicológico de los niños, especialmente si este se desarrolla relativamente desestructurado, sin tener que cumplir ciertas normas impuestas por el juguete, ya que propicia que los niños solucionen situaciones o retos por sí mismos. Además, jugar es esencial para aprendizaje de competencias intelectuales, sociales y creativas, que se ha demostrado que es acumulativo: las competencias que ganamos de niños se conservan en la edad adulta. De hecho, según Gummer (2018), los niños de entre 7 y 12 años en particular (principal target de Barbie) utilizan el juego como un método para comunicar su identidad y pensamientos, por lo que proyectarse a sí mismos en un muñeco o muñeca podría servir para ayudarles a expresarse y entenderse a sí mismos.

Como los decisores de compra no se trata de los niños, sino de los padres, es conveniente que las estrategias de marketing se enfoquen a como perciben ellos los productos. Sobre todo, lo más deseable es **hacerles entender que el juguete es esencial para que el pequeño desarrolle ciertas habilidades** que le servirán de ayuda en el futuro.

En el caso particular de Barbie, como ya ha sido mencionado, el objetivo final de la marca es convencer a los padres que jugando con Barbie sus hijas no se limitarán laboralmente en un futuro y no se pondrán límites. Para ello, Barbie creó en 2018 el proyecto mundial **Dream Gap** (“La brecha de los sueños”), una iniciativa contra la desigualdad de género. Según la página web del mismo, a partir de los cinco años las niñas comienzan a pensar que son menos inteligentes que los niños debido a condicionantes sociales, dejando de creer que podrán ser lo que quieran de mayores ya que no se consideran capaces de desarrollar ciertas profesiones. Por ello, Barbie se centra en brindarles los recursos y apoyos necesarios para que, a través del juego, siempre se sientan capaces de alcanzar sus sueños. Este proyecto será desarrollado con mayor profundidad en el apartado correspondiente al *Espacio Experiencial*.

3.3. LA IDEA ORGANIZADORA

La Idea Organizadora -definida como una afirmación atractiva que busque inspirar y servir de guía para las experiencias del StoryScape, además de estar estrechamente vinculada con el Propósito de la Marca- en el caso de Barbie es “**Tú puedes ser lo que quieras**”, siendo también el eslogan de la marca, frase en la que se fundamentan y entrelazan todas las historias relacionadas con la marca.

Imagen 2. Idea Organizadora de Barbie



Página Web de Barbie (2021)

Es decir, esta Idea Organizadora es capaz de organizar el universo de marca, ayudarla a cumplir sus objetivos -en concreto su misión principal de empoderar a las niñas-, provoca un sentimiento positivo de empatía en la mente de los consumidores inspirándoles a participar o a ser lo que quieran ser, ayuda a la población (especialmente a las niñas) a verse reflejada en las historias que pretende contar, inspira a que los consumidores quieran vivir la experiencia que ofrece la marca, y usa el tono y estilo definido por Barbie en todas sus campañas de branding, resultando coherente dentro de la marca. En otras palabras, cumple los requisitos necesarios para ser una Idea Organizadora efectiva.

3.4. EL ESPACIO EXPERIENCIAL

Finalmente, queda por establecer el Espacio Experiencial de la marca. Según Legorburu y McColl (2014), el modelo de Espacio Experiencial ha de ser dinámico, capaz de adaptarse, ajustarse y evolucionar a la par que las necesidades del mercado, algo que Barbie como marca ha sido capaz de hacer a lo largo de toda su historia. Esta marca es un claro ejemplo de constante reinversión con el objetivo de no quedar obsoleta, y esto queda reflejado en cada una de sus acciones de marketing. Es más, Mattel parece

entender a la perfección las nuevas tendencias que surgen cada año y también el modo de pensar de las nuevas generaciones. A continuación, se listan los principales *touch points* que componen el Universo Omnicanal de Barbie.

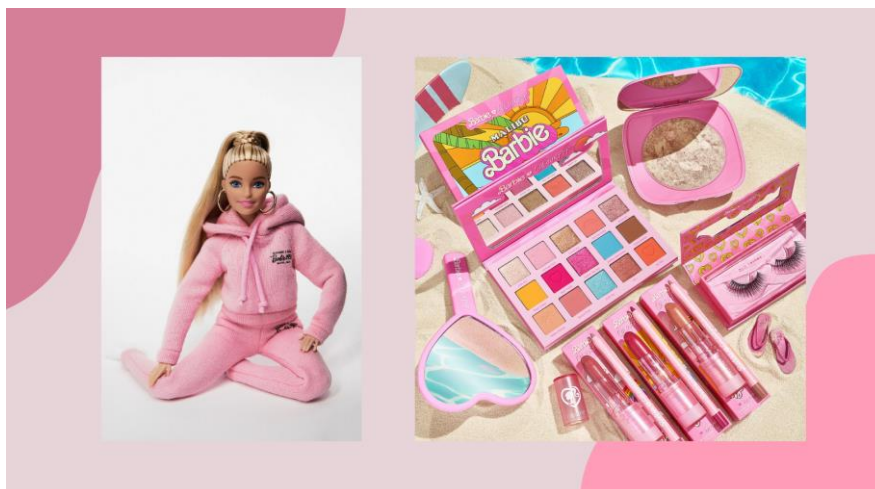
En primer lugar, procedemos a determinar el espacio físico, que en este caso se trata de los juguetes en sí mismos. Barbie es una muñeca con décadas de historia, por lo que enumerar todas las versiones que se han producido de la muñeca, sus complementos y sus carreras es sumamente complicado. Si se desea consultar su catálogo íntegro disponible en la actualidad, se puede acceder al mismo a través de la página web <https://barbie.mattel.com/shop/en-us/ba/barbie-dolls>.

Como ya se ha explicado, Barbie siempre ha tratado de transmitir la idea de que, a través del juego con sus productos, las niñas son capaces de visualizar el futuro que deseen para ellas. Esto lo han logrado con un amplísimo rango de carreras, y, durante los recientes años, con un catálogo de muñecas mucho más extenso e inclusivo, representando distintas razas, tipos de cuerpo e incluso discapacidades, que permiten que cualquier niña pueda sentirse identificada con su muñeca Barbie. Incluso han desarrollado nuevos diseños de Ken siguiendo un arquetipo menos masculinizado, rompiendo constructos de género.

Además, ha lanzado una línea exclusiva con la que conmemoran a mujeres icónicas de la historia, *Barbie Inspiring Women*, recreando, entre otras, a Eleanor Roosevelt (activista y ex primera dama estadounidense), Rosa Parks (activista afroamericana en defensa de los derechos civiles), Sally Ride (primera mujer en alcanzar el espacio exterior) y Florence Nightingale (precursora de la enfermería profesional moderna), aunque estas muñecas están dirigidas a un target adulto que disfruta coleccionándolas.

Sumado a esta línea dirigida a coleccionistas, Barbie ofrece más opciones para los fans acérrimos de la marca. En concreto, suele lanzar ediciones limitadas basadas en acciones de co-branding con otras empresas, tantas que enumerarlas es casi imposible. En la actualidad, las más destacables son una colección de Star Wars x Barbie, una línea de ropa en Zara (pudiendo incluso adquirir una muñeca vestida con esta ropa) y una colección de maquillaje con la popular empresa de cosmética Colourpop.

Imagen 3. Colaboraciones de Barbie con otras marcas



Páginas web de Zara y Colourpop (2021)

Por otra parte, Barbie cuenta con un espacio intangible sumamente vasto. En primer lugar, cabe destacar que la franquicia ha creado un total de 31 películas de Barbie, la primera creada en 2001 y la más reciente en 2017, algunas de ellas disponibles en Netflix o en YouTube. La temática está diseñada acorde a los gustos de su target principal, las niñas de infantil: se tratan de historias de aventuras protagonizadas por princesas, sirenas o hadas, aunque también destacan las apariciones de Barbie como superheroína, estrella del rock, jinete, espía, agente espacial o bailarina de ballet. Sobra decir que estas Barbies han sido también producidas como juguetes a modo de merchandising de las películas.

Sumado a esto, Barbie dispone de una página web que está siendo constantemente actualizada para crear contenido del que puedan disfrutar los más pequeños. En ella se presentan minijuegos online sobre temáticas que varían desde el mundo de la moda hasta rompecabezas o misiones de espionaje. Dentro de la línea de entretenimiento virtual, Barbie también ha lanzado en el pasado varios videojuegos para PC y, más recientemente, apps para Tablet y Móvil, adaptándose a las nuevas plataformas de juego usadas por el mercado.

El 20 de enero de 2012, época dorada de esta clase de shows, Barbie se estrenó como estrella de su propio programa: *Barbie Life In The Dreamhouse*, en el que se contaban a las niñas divertidas historias del día a día de la muñeca y sus amigos a modo de Reality

Show. Estos vídeos eran publicados en el canal oficial de Barbie en YouTube, pero ante el incremento de popularidad de la plataforma de streaming audiovisual Netflix la serie se trasladó a la misma, además de producir nuevo contenido audiovisual bajo el nombre *Barbie Dreamhouse Adventures*.

Por otra parte, cuando YouTube aumentó su popularidad y comenzaron a aparecer los primeros creadores de contenido, Barbie se distanció de su faceta de “personaje famoso” que habían creado a través del show para convertirse, por así decirlo, en una YouTuber más. De este modo, la muñeca pasó a hacer contenido parecido al del resto de usuarios de la plataforma, es decir, a realizar los mismos vídeos o *challenges* que se ponían de moda -como, por ejemplo, tours por su casa, vídeos en directo, blogs diarios, recetas de cocina y un largo etcétera-. Además, Barbie en ocasiones publica vídeos de temáticas más serias en un lenguaje comprensible para los niños, hablando, por ejemplo, sobre problemas de discriminación como el racismo y el machismo, y también sobre cuestiones referentes a la salud mental, en concreto dando consejos que puedan ayudar en situaciones de depresión y ansiedad. En la actualidad su canal de YouTube cuenta con 10,5 millones de seguidores.

Imagen 4. Vídeo sobre salud mental de Barbie: *¿Te sientes triste? No estás solo.*

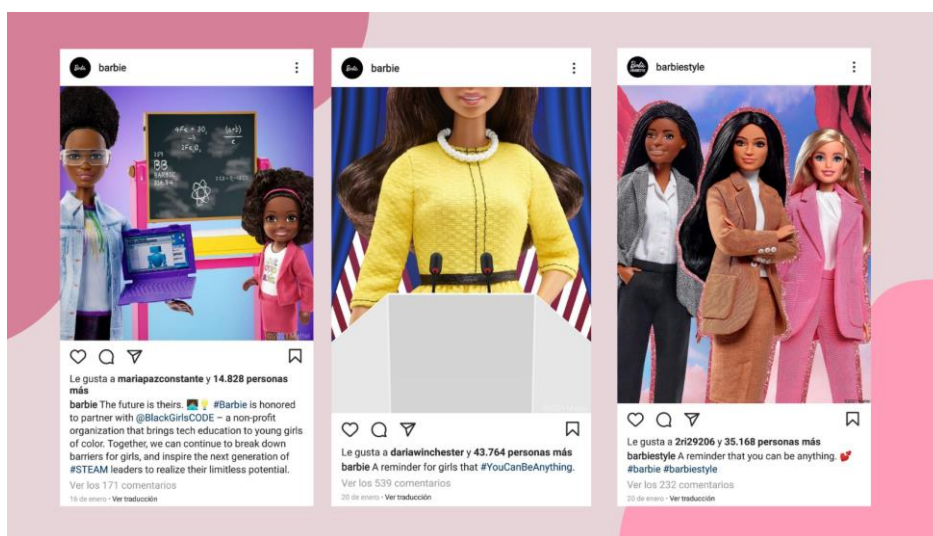


Canal de YouTube de Barbie (2016)

Actualizándose a la par que las modas, Barbie dispone de dos perfiles en Instagram: @Barbie -con 1,9 millones de seguidores- y @BarbieStyles -con 2,1 millones de

seguidores-. Si bien es verdad que el segundo está más estéticamente enfocado a un público adulto ya que se basa en publicaciones sobre moda y conjuntos estilosos, en ambos se perfila se promociona a la muñeca, las distintas plataformas ya mencionadas y las acciones que llevan a cabo, como el proyecto **Dream Gap**, además de publicaciones motivadoras y otras a favor de movimientos sociales como *Black Lives Matter* o acciones conjuntas con activistas que buscan lograr una sociedad más igualitaria -por ejemplo, promoviendo las mujeres en la ciencia-.

Imagen 5. Publicaciones inspiradoras de Barbie



Perfil de Instagram de Barbie y BarbieStyles (2021)

Barbie también dispone de perfil de Twitter y Facebook, en los que las publicaciones siguen la misma línea que las descritas en Instagram, normalmente acompañadas de hashtag **#TúPuedesSerLoQueQuieras** (**#YouCanBeAnything** en inglés). Sumado a esto, durante las últimas semanas, Barbie se ha servido de su plataforma de Twitter para crear el hashtag **#SpreadSomeEmpathy** (Propaga algo de empatía), destinado a impulsar la empatía, el apoyo y la ayuda entre los usuarios por medio de las redes sociales, para convertirlas en un lugar más amable y empático.

Además, con el objetivo de publicitar esta acción, se ha creado un spot que se puede encontrar en el perfil de YouTube de Mattel, bajo el nombre de **Barbie – A Doll Can Help Change The World** (Una muñeca puede ayudar a cambiar el mundo).

*¿Y sí cada individuo fuese más **empático**, cada amigo más **generoso**, cada compañero más **paciente**, cada comunidad más **inclusiva** y cada líder más **comprensivo**? Si una muñeca puede ayudar a un niño a desarrollar empatía, **una muñeca puede ayudar a cambiar el mundo**.*

Barbie (2021)

Este comercial se basa en un estudio de neurociencia llevado a cabo por Barbie junto con la Universidad de Cardiff, en que se concluye que el juego con muñecos -tanto individual como en grupo- activa en el cerebro las partes asociadas al desarrollo de las habilidades sociales en los niños de entre 4 y 8 años, especialmente en lo que respecta al procesamiento de emociones como la empatía, ya que crean escenarios que propician interacciones positivas entre los juguetes. Además, el estudio señala que este modo de juego es más efectivo que el uso de dispositivos electrónicos para incrementar las habilidades sociales de los pequeños (Gerson, 2020).

Dicha información, además, está puesta a disposición de los curiosos en la página web de Barbie (2020). Sumado a los datos teóricos, en la web Barbie ofrece un total de 10 consejos destinados a los padres que estén interesados en promover la empatía por medio de técnicas de crianza innovadoras, especialmente a aquellos que estén preocupados acerca de los efectos del distanciamiento social en sus hijos.

En todas las acciones anteriormente definidas se puede percibir la influencia de la Idea Organizadora -*Tú puedes ser lo que tú quieras*- y también del Propósito de la Empresa -*Empoderar a las niñas*-, que además se combinan de manera coherente e inspiran multitud de historias distintas todas unidas por esos nexos en común, previamente establecidos por la estrategia de Storyscaping definida por Barbie. Sin embargo, la acción en la que más claramente se puede señalar la confluencia de dichas ideas es el Proyecto **Dream Gap** llevado a cabo por Barbie.

Según la página web de este proyecto (2018), este se trata de una iniciativa global destinada a aportar a las niñas los recursos y apoyos necesarios para que continúen creyendo que lograrán cualquier meta laboral que decidan imponerse, ya que se ha

observado que a partir de los cinco años las niñas empiezan a considerarse menos capaces que sus contrapartes masculinas, y por tanto a autolimitarse -especialmente viéndose esto reflejado en la escasa representación de mujeres en campos en los que prima la inteligencia, como la ciencia o las ingenierías-. El reto propuesto es, por tanto, romper los estereotipos culturales que son aprendidos desde la primera edad y que continúan siendo perpetuados y reforzados por la sociedad actual, aunque sea de forma sutil.

Imagen 6. Proyecto Dream Gap



Barbie Mattel ®. Proyecto Dream Gap de Barbie (2018)

Las iniciativas que está tomando Barbie para abolir estas ideas preconcebidas es crear contenido dirigido a impactar e inspirar a las niñas a creer en sí mismas, enseñándoles valiosas lecciones en los vídeos de YouTube de la marca, creando todo tipo de juguetes para que puedan ver reflejados sus sueños y profesiones deseadas, lanzando la colección de Mujeres Inspiradoras para que las más pequeñas puedan tener referentes culturales de mujeres influyentes en distintos campos y mediante el estudio de este fenómeno social que la marca ha definido como “Brecha de los Sueños”, financiando un programa de investigación a nivel mundial en colaboración con el profesor asociado Andrei Cimpian de la Universidad de Nueva York, con el objetivo de encontrar las formas más efectivas de ayudar a las niñas a alcanzar su máximo potencial.

Esta página web también incluye consejos para ayudar a los padres (u otros interesados) a romper la “Brecha de los Sueños” y conseguir que las niñas de su entorno se sientan plenamente libres y seguras a la hora de expresar sus sueños, haciendo hincapié en la importancia de derribar estereotipos de género, mostrar referentes femeninos y apoyarlas activamente -estimulándolas intelectualmente, recompensándolas por el trabajo duro, fomentando su confianza, etc.-. También han creado un hashtag para iniciar la conversación a través de las redes sociales: [#AcabemosConElDreamGap](#).

En esta misma página, disponen de un apartado Blog llamado [Dreamtopia](#), diseñado para enseñar lecciones de una manera amena y divertida. Por ejemplo, la lección de la paciencia se basa en una receta de magdalenas, la del trabajo en equipo en un puesto de limonada y la de comunicación en el juego del teléfono descompuesto/roto.

La marca también lleva a cabo acciones de marketing más tradicional, como spots publicitarios y *branded content*, pero al ser una marca con tantos años de historia y, sobre todo, relevancia mediática, es imposible definir todas las estrategias de comunicación que ha desarrollado. Sin embargo, las ya mencionadas muestran como la empresa consigue mantener su relevancia y significatividad consiguiendo conectar efectivamente con los consumidores a través de valores compartidos, inspirándoles a participar en las múltiples experiencias que les aportan como marca. Como ya se ha explicado, las historias contadas no son comunes en todos los *touch points*, pero sí que comparten una misma idea que les aporta una razón de ser y las hace coherentes entre sí. Es decir, Barbie es un claro ejemplo de una estrategia de Storyscaping bien planteada y ejecutada.

4. PROPUESTAS

El siguiente apartado se centra en el desarrollo de nuevas acciones que Barbie podría llevar a cabo con el fin de ampliar su estrategia de Storyscaping.

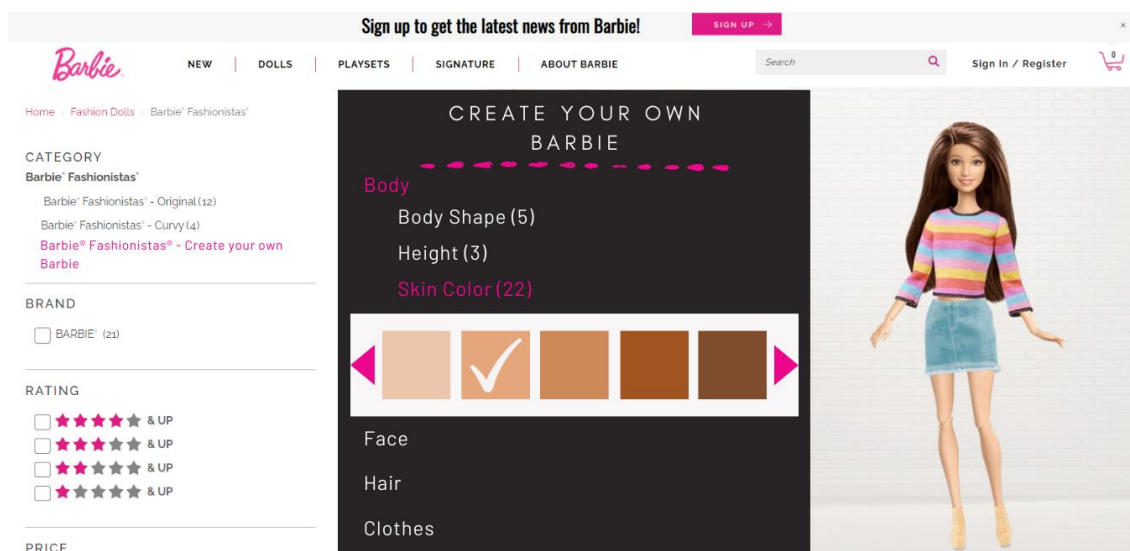
- CREA TU PROPIA BARBIE

La motivación de Barbie es lograr que todas las niñas del mundo se puedan sentir identificadas con una de sus muñecas. Sin embargo, Barbie no dispone de muñecas 100% personalizables hechas a través de Mattel -aunque sí que existen algunos artistas

que las diseñan bajo demanda-. Esta acción encajaría con el Storyscaping realizado por la marca ya que su finalidad sería ayudar a las niñas a contar con un prototipo de si mismas en el que proyectarse, generando un vínculo más potente de pertenencia hacia esa Barbie y también una fuerte sensación de realización cuando se juegue con la misma, ya que de este modo se verían completamente reflejadas en una muñeca que, al igual que el resto de Barbies, puede ser lo que ellas quieran.

La muñeca personalizada de Barbie se podrá adquirir a través de la web, en el apartado de **Barbie® Fashionistas® - Create your own Barbie**, en una lanzadera similar al prototipo que puede apreciarse en la **Imagen 7**. En ella se podrán personalizar todos los aspectos de la muñeca -tipo de cuerpo, altura, color de piel, rasgos faciales, color de ojos, forma de las cejas, color, textura y largura del pelo, etc.- para que el resultado final se acerque lo máximo posible a los deseos de la compradora.

Imagen 7. Crea tu propia Barbie



Elaboración propia

Estas Barbies, por su complejidad de diseño y elaboración, tendrán un precio más elevado que las muñecas estándar, costando aproximadamente 70€. Además, este producto tendrá una versión homologa para el muñeco de Ken, que también podrá encontrarse en la página web, en el apartado **Ken™ Dolls – Create your own Ken**.

Asimismo, la acción será promocionada en los Medios Propios de Barbie (Instagram, Facebook, Twitter, Canal de Youtube, Página Web, etc.), sumado a la creación de un spot comercial en el que aparezcan niñas hablando de las cosas que más les gustan de su físico, para luego mostrarlas jugando con sus Barbies personalizadas.

Finalmente, para llevar a cabo el control de esta acción se utilizarán indicadores como el número de ventas de Barbies Personalizadas y el porcentaje de la facturación proveniente del nuevo producto.

- BARBIE & CAMFED: Programa de Voluntariado

Aunque en la sociedad occidental el feminismo está a la orden del día y se hayan conseguido enormes avances para alcanzar la igualdad real entre hombres y mujeres, todavía existen muchos países en los que aún hace falta impulsar este cambio. Para ayudar a ello, Barbie colaborará con CAMFED, una ONG sin ánimo de lucro cuya misión es erradicar la pobreza en África por medio de la educación de las niñas menos privilegiadas, fomentando su empoderamiento y ayudándolas a crear el futuro que desean para sí mismas, convirtiéndolas en mujeres independientes e influyentes (CAMFED, s.f.).

Además de realizar donaciones a la ONG, Barbie creará junto con la misma un programa de verano dirigido al apoyo hacia las niñas más pequeñas -entre 4 y 12 años- de las comunidades rurales de Ghana, Malawi, Tanzania, Zambia y Zimbabwe, zonas en la que ya actúa la organización. Este programa estará orientado a asegurar a las niñas un espacio seguro y educacional en el que permanecer durante los meses de verano, en los que no se llevan a cabo actividades escolares, buscando una educación complementaria a través de actividades mayoritariamente lúdicas.

Mediante sus medios propios, tanto Barbie como CAMFED buscarán voluntarias dispuestas a comprometerse con la causa, actuando como monitoras en este programa, sin necesidad de contar con cualificación en el campo de la educación. Estas deberán ser mayores de 18 años en el momento de ingresar al programa y también presentar un certificado mostrando la ausencia de antecedentes criminales. Además, será altamente recomendable que las mismas sean de mente abierta, actitud flexible y proactivas, ya que trabajarán en un ambiente muy distinto a su lugar de origen. Serán acogidas por una

familia local y permanecerán en el país durante un mes: de lunes a viernes participando en el programa y con los fines de semana libres para realizar actividades individuales o pequeños viajes. Todas deberán pagar una tasa de aproximadamente \$435 destinada a cubrir gastos de alimentación, alojamiento, desplazamientos y otros costos derivados de su estancia.

Las responsabilidades de las voluntarias serán las siguientes: ayudar activamente a los monitores durante el desarrollo del proyecto, involucrar a las niñas en actividades de exteriores destinadas a incrementar sus habilidades físicas, trabajar con grupos pequeños para ayudarlas con sus habilidades de lectura y escritura, y participar en las sesiones de juego ideadas para potenciar la creatividad. También se espera que se involucren a la hora de fomentar el comportamiento y los modales cívicos adecuados en actividades complementarias, como las horas de comida o posibles excursiones.

Esta acción amplía la experiencia de Storyscaping involucrando directamente a las mujeres que comparten sus valores en la causa que se desea conseguir, creando a su vez la experiencia única de ser participantes activas del cambio que desean alcanzar.

Para el desarrollo de esta acción, se creará una subsección en la página web de CAMFED -y otra en la de Barbie que redirija a las interesadas a la de la ONG- en la que se detalle toda la información pertinente acerca del programa, como requisitos de participación, estancia, desplazamiento, actividades, tarifas, horarios, etc. Además, también será promocionada a través de los medios propios tanto de la compañía como de la ONG.

Sumado a esto, con el fin de ayudar a recaudar fondos, Barbie creará un prototipo de muñeca a modo de co-branding con CAMFED, vestida con el traje típico de Ghana (por la vistosidad del mismo), con el objetivo de donar el 85% de sus ventas a la ONG, para que aquellos que deseen contribuir con la causa puedan hacerlo sin necesidad de participar en el programa de voluntariado.

Para el control de esta acción se tendrán en cuenta variables numéricas como en número de muñecas CAMFED vendidas y número de participantes en el programa de voluntariado, además de realizar encuestas de satisfacción tanto a voluntarias como a las niñas.

- CONCURSO DE DISEÑO DE BARBIE

Una de las características más identificativas de Barbie siempre ha sido su pasión por la moda, hasta el punto de convertirse en un ícono del sector, llegando incluso a ser musa de algunos de los diseñadores más reconocidos del mundo como Franco Moschino, Diane von Furstenberg o Karl Lagerfeld. Por esta razón, la muñeca resulta especialmente atractiva para las niñas y los niños que también sueñan con llegar a ser grandes diseñadores de moda en el futuro.

Aprovechando esta tracción, Barbie creará un concurso de moda dirigido a niños y niñas de edades comprendidas entre los 7 y los 14 años. El registro para concursar se realizará a través de una página web creada por Barbie específicamente para esta acción, en la que se deberá introducir un email y teléfono de contacto, un documento que pruebe la edad del participante y un permiso paternal para participar en el concurso. Una vez registrados, los concursantes deberán imprimir un figurín de moda (femenino o masculino) disponible en la web que servirá de base para su diseño. Cuando se haya creado el conjunto deseado, este deberá ser escaneado o fotografiado y el archivo subido a la página web. Solo se podrá presentar un diseño por participante, por lo que es recomendable que sea lo más espectacular y llamativo posible. Habrá cinco ganadores y el premio consistirá un cheque de 3.000€, además de recibir un ejemplar de su diseño, que pasará a formar parte de una edición limitada de la muñeca.

La inscripción estará abierta durante tres meses, para asegurar que todos los participantes tengan tiempo suficiente para enviar su diseño. Una vez pasado este plazo, el equipo de diseño de Barbie realizará una criba de los 100 mejores diseños. Tras esta selección, Anna Wintour (directora de Vogue), Jeremy Scott (director creativo de Moschino) y Kim Culmone (vicepresidenta de diseño de Barbie) serán los encargados de decidir los 25 modelos más originales. Finalmente, los figurines elegidos serán publicados en el Instagram oficial de Barbie para ser sometidos a votación popular. Durante una semana, los seguidores de Barbie en esta red social podrán votar mediante *Likes* los diseños que más les gusten. Después de 15 días, los cinco más votados serán proclamados ganadores del concurso.

Para el control de esta acción se tendrá en cuenta el número de participantes en la misma y la cantidad total de *Likes* en las publicaciones de los finalistas.

5. CONCLUSIONES

En un mundo caracterizado por el constante cambio y evolución, en el que además la competencia es cada vez mayor, mantener la atención y la fidelidad de los consumidores representa un gran reto para los expertos de marketing. Esta necesidad de renovación implica un cambio significativo en las tendencias de comunicación, que, con el objetivo de no quedar desfasadas, deben reinventarse a la par que se desarrolla el mercado. Bajo esta situación, podemos observar como las marcas más relevantes que componen la sociedad de consumo actual -marcas icono- buscan nuevas formas de apelar a las emociones de los clientes para vincularse más estrechamente a ellos.

Es así como nace el Storyscaping, la evolución natural de su predecesor, el Storytelling, que busca involucrar más activamente a los consumidores en las historias que se cuentan a través de las acciones de marketing. Sin embargo, pese a que se trata de una tendencia de comunicación muy efectiva a la hora de atraer y fidelizar a nuevos clientes, el Storyscaping todavía es una estrategia relativamente desconocida dentro del ámbito del marketing y la comunicación, haciéndose esto patente en la falta de trabajos académicos sobre el tema en cuestión.

El caso analizado, la marca Barbie de Mattel Inc., es un claro ejemplo de una marca que aplica todos los puntos necesarios del modelo de Storyscaping con el objetivo de crear experiencias inmersivas que conecten con los consumidores a un nivel mas profundo: en este caso alineando fuertemente sus valores en lo respectivo a la importancia de empoderar a las niñas, promulgando la necesidad de mostrarles ejemplos de mujeres exitosas y permitiéndoles soñar para que no se cierren ninguna puerta en el futuro por sentirse inferiores a los hombres. Todas las historias que componen el Universo Omnicanal de Barbie siguen, en mayor o menor medida, esta línea narrativa, siendo coherentes entre sí y permitiendo a la marca expandirse en nuevas direcciones si así se desea.

Por ello, las propuestas elaboradas tras el análisis de la marca están destinadas a ampliar la estrategia ya seguida por la marca, pretendiendo aportar una contribución práctica a la base teórica en la que se fundamenta este trabajo.

6. LISTA DE REFERENCIAS

Barbie. (2021, 3 de mayo). A Doll Can Help Change The World. [Video] YouTube.

https://www.youtube.com/watch?v=hXLiK8whHPc&ab_channel=Mattel

Barbie. (2015, 8 de octubre). Imagine The Possibilities. [Video] YouTube.

https://www.youtube.com/watch?v=l1vnsqbnAkk&ab_channel=Barbie

Barbie Mattel ®. Proyecto Dream Gap de Barbie (2018) <https://about-barbie.mattel.com/es-es/dream-gap>

Barbie Mattel ®. The Benefits of Doll Play According to Neuroscience (2020)

<https://barbie.mattel.com/shop/en-us/ba/benefitsofplay2020>

Bellina, A. (2009, 24 de marzo). Segmentación de Mercados. Anabelle Diseño & Consumo's Blog. Recuperado el 1 de abril de 2021, de: <https://anabellina.wordpress.com/2009/03/24/segmentacion-de-mercados/>

Cardona, L. (2019, 20 de mayo). ¿Qué es el storyscaping?. Cyberclik. Recuperado el 3 de febrero de 2021, de: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-el-storyscaping>

CAMFED. About us (s.f.) <https://camfed.org/about/>

Campbell, J. (1949). *The hero with a thousand faces*. Princeton, N.J: Princeton University Press.

Catta, V. (2021, 9 de marzo). Barbie, una Muñeca con una Misión. Historia Hoy. Recuperado el 6 de abril de 2021, de: <https://www.historiahoy.com.ar/barbie-una-muneca-una-mision-n817>

Chaplin, L.N. and John, D.R. (2007), "Growing up in a material world: age differences in materialism in children and adolescents", *Journal of Consumer Research*, Vol. 4 No. 4, pp. 480-493.

De Juan Vigaray, M.D., & Hota, M. (2019). Children as actors of tomorrow's hypermarket experience. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(6), 699-711.

Engeln, R. (2019). Why girls are rejecting the new "curvy" Barbie. *Psychology Today*.
<https://www.psychologytoday.com/us/blog/beauty-sick/201906/why-girls-are-rejecting-the-new-curvy-barbie>

Fournier, S., Solomon, M. R., & Englis, B. G. (2008). When brands resonate.

Gardner, M. P., Michnick Golinkoff, R., Hirsh-Pasek, K., & Heiney-Gonzalez, D. (2012). Marketing toys without playing around. *Young Consumers*, 13(4), 381 – 391. <https://doi.org/10.1108/17473611211282626>

Gerson, S. (2020, 1 de octubre) The Benefits of Doll Play According to Neuroscience. *Frontiers in Human Neuroscience*. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2020.560176>

González, R (s.f.). Storyscaping, una versión mejorada y más sensible del Storytelling. Ttandem. Recuperado el 6 de abril de 2021 de:
<https://www.ttandem.com/blog/storyscaping-una-version-mas-sensible-y-mejorada-del-storytelling/>

Gummer, A. (2018). Age Differences in the Use of Toys as Communication Tools en *Toys and communication de Magalhães L., Goldstein J.(Eds.)*, . Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-59136-4>

Hains, R. C., & Jennings, N. A. (2021). *The marketing of children's toys: Critical perspectives on children's consumer culture* (1. 2021 ed.). Springer International Publishing

Harpaz, B. J. (2016, January 28). For the world's most scrutinized body, Barbie has a new look. *The Associated Press*.
<https://apnews.com/b6a09511e0644463a1e419bcd789844f>

Heding, T., Knudtzen, C. F., & Bjerre, M. (2009). *Brand management: Research, theory and practice*. Abingdon, Oxon: Routledge.

Holt, D. (2016). Branding in the age of social media. 94(3), 40-50.
<https://hbr.org/2016/03/branding-in-the-age-of-social-media>

Hultén, B., Broweus, N., & Dijk, M. v. (2009). *Sensory marketing*. Palgrave Macmillan.

Laer, T. v., Ruyter, K. d., Visconti, L. M., & Wetzels, M. (2014). The extended transportation-imagery model: A meta-analysis of the antecedents and consequences of consumers' narrative transportation. *The Journal of Consumer Research*, 40(5), 797-817.

Legorburu, G., McColl, D., Starr, J., Bellumio, A., Ferrazza, F., & Caballero, A. (2014). *Storyscaping: Stop creating ads, start creating worlds* (1st ed.). Hoboken, New Jersey: Wiley.

MacLean PD. The triune brain, emotion, and scientific bias. In: FO Schmitt, ed. *The neurosciences: Second study program*. New York: The Rockefeller University Press, 1970;336-349.

McKee, R., & Gerace, T. (2018). *Storynomics: Story-Driven Marketing in the Post-Advertising World*. York: Methuen.

McNeal, J.U. (1999), *The Kids Market – Myths and Realities*, Paramount Market Publishing, New York, NY

Moin, S. M. A. (2020). *Brand storytelling in the digital age: Theories, practice and application* (1. 2020 ed.). Cham: Springer International Publishing.

Nager, E. (2020, 29 de septiembre). ¿Qué es el storyscaping y cómo podemos aplicarlo en marketing? Inbound Cycle. Recuperado el 3 de febrero de 2021, de:
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/storyscaping-que-es-y-como-podemos-aplicarlo>

Reilly, N. (2019, 10 de octubre). Young girls are rejecting curvy Barbie. But why? *The Sydney Morning Herald*. <https://www.smh.com.au/lifestyle/life-and-relationships/young-girls-are-rejecting-curved-barbie-but-why-20191009>

UNESCO. (1980). El niño y el juego: planteamientos teóricos aplicaciones pedagógicas. Estudios y documentos de educación, 34, 5-33.

Simon Sinek (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Penguin Books.

Thaler, R. H. (2016). Behavioral economics: Past, present, and future. *The American Economic Review*, 106(7), 1577-1600. <https://doi.org/10.1257/aer.106.7.1577>

Ward, V. (2016, Jan. 29). Barbie gets curves. But will modern girls fall for her? *The Daily Telegraph*. <https://www.pressreader.com/uk/the-daily-telegraph/20160129/282243779618507>

Wind, Y., & Hays, C. (2016). *Beyond advertising: Creating value through all customer touchpoints*. Hoboken, New Jersey: Wiley.