

EL ÉXITO DE BARBIE ¿MERCADOTECNIA INCLUSIVA Y POSICIONAMIENTO?

DOI: <https://doi.org/10.19136/es.v13n38.6628>

* Sheyli Kristell Fuentes-López

* Independiente, México

kristelfuentes01@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3091-2564>

** Elena Fuentes

** Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, México

efcfuentesfuentes@yahoo.com.mx

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0383-9827>

Fecha de publicación: 19 de agosto de 2025

RESUMEN. Cada tres segundos, una muñeca Barbie es adquirida en el mercado, lo que la convierte en la muñeca más rentable y reconocida a nivel mundial. Este fenómeno sociocultural y económico ha generado controversias a lo largo del tiempo. El estudio tuvo como propósito analizar el éxito de Barbie desde la perspectiva de la mercadotecnia inclusiva. Para ello, se llevó a cabo un análisis del plan estratégico de la marca, de su mezcla de mercadotecnia y de su posicionamiento en el mercado. Los resultados evidencian que las estrategias de inclusividad posicionaron a Barbie, en el pasado, como un producto estrella y, en la actualidad, como una vaca lechera, con una propuesta de valor claramente definida. Asimismo, se identificaron tres líneas de productos y un posicionamiento superior frente a sus competidores. Se concluye que la aplicación consistente de estrategias inclusivas ha permitido a Barbie mantener su relevancia cultural y solidez comercial, consolidándose como un referente en el mercado global.

PALABRAS CLAVE: Barbie, marca, producto, posicionamiento, mercadotecnia inclusiva.

BARBIE'S SUCCESS: ¿INCLUSIVE MARKETING AND POSITIONING?

ABSTRACT. Every three seconds, a Barbie doll is purchased, making it the most profitable and recognized doll worldwide. This sociocultural and economic phenomenon has generated controversy over time. The study aimed to analyze Barbie's success from the perspective of inclusive marketing. To achieve this, an analysis of the brand's strategic plan, marketing mix, and market positioning was conducted. The results show that inclusive strategies positioned Barbie, in the past, as a star product and, currently, as a cash cow, with a clearly defined value proposition. Likewise, three product lines and a superior positioning compared to its competitors were identified. It is concluded that the consistent application of inclusive strategies has allowed Barbie to maintain its cultural relevance and commercial strength, consolidating its position as a benchmark in the global market.

KEYWORDS: Barbie, brand, product, position, inclusive marketing.

** Autor por correspondencia

INTRODUCCIÓN

Desde su aparición en el mercado en 1959, la muñeca maniquí Barbie ha provocado y generado múltiples consensos e innumerables discusiones. Barbiese ha convertido en un ícono cultural y un fenómeno global en la industria de juguetes. Barbie, con su distintivo aspecto físico y una gran variedad de accesorios y ropas, se convirtieron en un símbolo de la feminidad en el mundo. Desde su creación, la muñeca ha evolucionado, en aspectos de diseño y mercado. Su introducción en una sociedad en pleno auge de los cambios sociales y culturales de la década de los sesenta la convirtió en un símbolo de la mujer moderna y exitosa, aunque de igual modo también generó críticas y controversias en cuanto a los estándares de belleza y roles de género (Aparicio, 2006; Barbosa, 2020; Mariño, 2007; Mena, 2024; Ponce, 2024).

Como material de estudio e investigación, Barbie ha tenido básicamente dos enfoques y la combinación de ambos. Por una parte, desde la perspectiva sociocultural, como un fenómeno que impacta en la vida de las personas, particularmente, en el rol de género de las niñas, jóvenes y mujeres en

la sociedad y la cultura (Aparicio, 2006; Barbosa, 2020); la otra desde la perspectiva de la mercadotecnia, como un exitoso producto de venta (Hernández, 2022; Mariño, 2007; Saunders, 2011), y la vinculante entre publicidad y el rol de género (Mena, 2024; Ponce, 2024).

Así, Aparicio cuestionó el impacto de la imagen de Barbie en las niñas de la época y su superficialidad, los valores sociales que adoptó la marca, con una tendencia al sexismo y repetición generacional. Barbosa refirió a Barbie como un ideal de feminidad, género y cultura, pero debido a las agresivas campañas publicitarias cuya función ha sido influir en las masas, en los gustos y mantener una cultura dominante, proyectando esta feminidad narcisista, enajenada, consumista, mediante el *femvertising*.

Por su parte, Mariño destacó el interés en el análisis e identificación del fenómeno Barbie en la publicidad televisiva, analizó las líneas temporales de la evolución de la muñeca y la relación de los aspectos publicitarios visuales en los infantes, además del análisis y revisión de los comerciales por disponibilidad, los resultados encontrados fueron: una

muñeca que sí promueve la fantasía y la oportunidad de desempeñar diversas actividades, demostrando los cánones de belleza americana, de cumplir un rol impuesto culturalmente, de mujer femenina, exitosa y consumista, para así alcanzar la realización personal.

Saunders analizó la interacción de las niñas con la página de Facebook de Barbie, mediante las palabras y acciones más recurrentes que tenían sobre la muñeca, concluyó que la palabra moda es la que más aparecía y representaba al 27 % de las personas analizadas, seguida de princesa y estilo, resaltando que gran parte del consumo que se realiza se enfoca a la belleza estética, otros de los resultados obtenidos es que las niñas interactuaban con la página creyendo que Barbie era real, dadas las muestras de afecto y comunicación que tenían.

Hernández se enfocó en la identificación de herramientas de la mercadotecnia, de acuerdo con este autor, a partir de la decadencia de la marca en el 2015, se reinició una operación de rescate de la marca, de tal manera que su estudio se enfocó en analizar el posicionamiento de marca mediante las 4 Ps, producto, precio, plaza y promoción; así como los

efectos de este posicionamiento, en el punto de venta, en el comprador y en los competidores. Concluyó que gran importancia tuvieron en el reposicionamiento los cambios realizados en el producto y promoción, y en cuanto a los efectos, afirmó que la estrategia de Barbie ha sido exitosa, positiva y ha mejorado la imagen de la marca.

Finalmente, Ponce estudió la marca Barbie desde tres elementos, por un lado, realizó un repaso histórico de la muñeca, seguido de un análisis histórico de la figura de la mujer en la publicidad, y finalmente, abordó las controversias sobre la muñeca en el tiempo, concluyó que Barbie ha creado estereotipos a través de la publicidad que llevó a crear ciertos cánones de belleza que influyeron en los niños y niñas. Mena, consideró que la publicidad detrás de Barbie más que ser un enfoque *femvertising* debe considerarse como *purplewashing* y analizó el contenido de 54 anuncios publicitarios y algunas campañas publicitarias, en los que destacó que Barbie es un modelo o ícono de belleza; con el pasar de los años, el tiempo de exposición de la muñeca en los comerciales se ha reducido, que dicho producto se vende por el significado que se

le ha dado y no por el producto mismo; para concluir que Barbie representa valores sociales femeninos y que esto ha contribuido a creación de imaginarios sociales sobre el papel de la mujer en la sociedad, perpetuando estereotipos pocos realistas de género y belleza, ya que sus estándares físicos son poco saludables y propagan una idea de éxito y felicidad vinculado a lo físico y posesión de bienes materiales.

Así las cosas, se propone como objetivo en este documento analizar el papel de Barbie desde la perspectiva de la mercadotecnia, considerando para tal caso, el estudio de la mercadotecnia social o inclusiva, analizando el plan y modelo estratégico del producto, siendo para tal fin, los relacionados con la marca, producto y posicionamiento, bajo el supuesto de qué gran parte del éxito se debe a la incorporación de la estrategia de inclusividad.

MARCO CONCEPTUAL

Mercadotecnia y mercadotecnia social e inclusiva

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2013), la mercadotecnia más allá de vender y hacer publicidad consiste en la

satisfacción del cliente; dado el entendimiento del consumidor, se desarrollan productos, se fijan precios, se promueven y distribuyen estos productos, de tal manera que se crea valor y se satisface al cliente. La mercadotecnia debe responder básicamente a interrogantes importantes como ¿Cuál es el mercado meta?, y ¿cuál es la propuesta de valor?

Rodríguez et al. (2020), realizaron una revisión teórica de los cambios experimentados en el campo de la mercadotecnia. Consideraron que inicialmente se presentaba un tipo de mercadotecnia transaccional, basado en el intercambio y venta. Posteriormente, apareció la mezcla de mercadotecnia (4 Ps, 7 Ps, 4 Cs, 4 Vs), que dio paso a la mercadotecnia de relaciones, focalizado en mantener en el largo plazo a los clientes. Asimismo, estos autores enlistan tipologías de la mercadotecnia postmodernas tales como: mercadotecnia de guerrilla, mercadotecnia verde, macro-mercadeo, mercadotecnia interna, mercadotecnia social, neuromercadotecnia, mercadotecnia B2B, mercadotecnia persona, mercadotecnia de correo, mercadotecnia relacional, mercadotecnia viral, mercadotecnia digital,

mezcla de mercadotecnia 4A, mercadotecnia de servicios, geo mercadotecnia, mercadotecnia deportiva, etnomercadotecnia, la mercadotecnia olfativa, entre otras.

En el caso de la mercadotecnia social, se dice que nace en la década de los setenta, cuando Kotler y Levy (Citado por García, 2014) sugirieron un desplazamiento horizontal de la mercadotecnia tradicional para incluir entidades no lucrativas como iglesias, escuelas públicas y museos. Este tipo de mercadotecnia debe considerar los intereses y necesidades del mercado para la promoción de un valor superior para los consumidores, de manera en que se mejore el bienestar del consumidor como de la sociedad (Kotler & Armstrong).

Para Galindo & Duke (2022), en la mercadotecnia social o inclusiva impera la necesidad de ampliar la audiencia a la que se dirige, sin discriminación, por raza, edad, idioma, identidad de género, rasgos físicos, entre otros, y de esta manera reforzar temas de interés social. Buscando la creación de contenido que conecte con distintas comunidades y preocupaciones de los consumidores. Además de que la mercadotecnia inclusiva funciona como

una característica distintiva para la mejora sobre la percepción de una marca, representando así grupos que no tienen o no han tenido suficiente representación y convertirlos en simpatizantes de la marca.

Por otra parte, Lemache et al. (2021), refieren que la mercadotecnia inclusiva o diversa debe considerarse como la creación de contenido que refleje a las diversas comunidades, mediante la evaluación de las voces y modelos a seguir, para la disminución de los prejuicios culturales y generando un cambio social, positivo mediante la creación de contenido reflexivo y respetuoso. Una estrategia de este tipo tiene la finalidad de aterrizar en audiencias particulares y variadas, que en años anteriores se ignoraron dentro del perfil estándar del consumidor, donde factores como: clase social, figura del hombre blanco exitoso, la idealización del amor en parejas heterosexuales, predominio de personajes con rasgos eurocentristas, resaltaban, quedando así invisibilizadas las minorías.

El mercado está inmerso en una industria creativa y con la evolución constante de los grupos, la marca Barbie al utilizar la mercadotecnia inclusiva para

abarcar a más individuos dentro del mercado para brindar un espacio a los grupos diversos y menores dentro de su plan estratégico.

Análisis estratégico y mezcla de la mercadotecnia

Kotler et al., (1998), explicaron que las empresas deben definir sus negocios de acuerdo con las necesidades de sus consumidores y no atribuyendo su definición a los productos, por lo que es prioridad identificar las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).

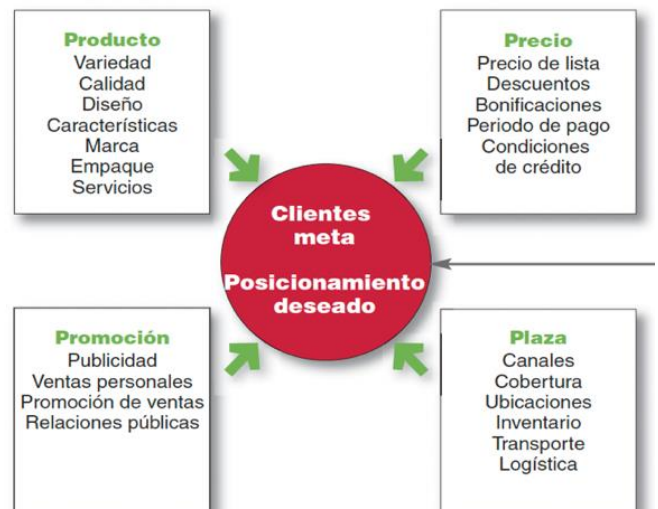
De acuerdo con Johnson, Scholes & Whittington (2008), una UEN es una parte de la organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes y servicios que se distingue de otra. Así pues, las UEN poseen tres características particulares: la primera indica que debe ser un negocio único o un conjunto de negocios relacionados que tienen autonomía en planificación y que esta puede ser diferente del resto de la empresa; la segunda, que la UEN posee su propio grupo de competidores; la última que posee un gerente responsable de su planificación estratégica.

Mezcla de mercadotecnia

Se entiende como la mezcla de mercadotecnia al grupo de herramientas de mercadotecnia que una empresa combina para dar respuesta a un mercado meta y lograr un posicionamiento firme, suele agruparse y resumirse en el modelo 4P: precio, producto, plaza y promoción (Kotler & Armstrong) (ver Figura 1).

Figura 1

Las cuatro P de la mezcla de la mercadotecnia



Nota: tomado de *Fundamentos de Marketing* (p. 53), por P. Kotler y G. Armstrong, 2013, Pearson. Copyright, 2013, Pearson Educación.

De acuerdo con Kotler & Armstrong, el producto, es algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención,

adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad.

Estos incluyen mucho más que objetos con capacidad tangible, engloban además otros elementos como servicios, eventos, lugares, personas, organizaciones, ideas o una mezcla de ellos. No obstante, se entiende como producto aquello que sería una propuesta de valor, un conjunto de ventajas que contribuyen a satisfacer las necesidades. Dentro del concepto de productos existen las clases y líneas de productos, que están estrechamente relacionados ya sea porque desempeñan una función similar, se venden a los mismos grupos de consumidores, se comercializan a través de los mismos puntos de venta o canales, caen dentro de rangos de precios determinados o se comercializan bajo un mismo nombre de marca (Kotler & Keller, 2006).

La promoción puede entenderse como las comunicaciones de la mercadotecnia, siendo una actividad centrada en la audiencia cuyo rol es involucrar a los clientes de la organización con sus productos, servicios y marcas. Para ello, las organizaciones utilizan las diversas herramientas, medios y mensajes

que constituyen la mercadotecnia, combinación de comunicaciones como: publicidad, promoción de ventas, mercadotecnia directa, venta personal y relaciones públicas de mercadeo. Los mensajes utilizados para influir en las audiencias constituyen un equilibrio entre la necesidad de proporcionar información y la necesidad de desarrollar valores de marca a través del uso de mensajes emocionales.

Los planes estratégicos de comunicación son necesarios, puesto que, permiten a las empresas planificar, controlar y organizar sus recursos, tanto humanos como financieros. Establecen un panorama claro de las acciones que se llevarán a cabo y logran transmitir el mensaje deseado al público objetivo (Roper & Fill, 2012).

Para Tur-Viñes & Monserrat-Gauchi (2014, p.7) “un plan estratégico y de comunicación es un instrumento de previsión de actuaciones para un tiempo determinado que recoge las acciones de comunicación que debe desarrollar la empresa para conseguir unos objetivos previamente fijados”.

El precio es la cantidad que los clientes están dispuestos a erogar para

obtener un producto o servicio. Mientras que la plaza (o punto de venta) es donde están disponibles los productos o servicios de una empresa (Kotler & Armstrong). Por su parte, Echeverría et al. (2021), discutieron sobre el concepto de precio, diferenciándolo de las perspectivas de la mercadotecnia, la economía y las finanzas.

Entre las argumentaciones se encuentran que ciertos autores contemplan el precio básicamente como una parte integrante de la mezcla de la mercadotecnia sin incluir alguna otra característica, mientras que otros autores postulan que el consumidor realiza una distinción entre el precio y la percepción del precio, es decir, los consumidores no recuerdan el monto exacto, sino que retienen la parte subjetiva de que el producto era barato o caro. Asimismo, algunos otros postulados mencionan que los consumidores utilizan el precio como sinónimo de calidad, o bien el precio basado en las emociones y más recientemente el precio asociado con la imagen.

Un concepto importante es el posicionamiento de marca, definido según Kotler y Keller (citado en Coca, 2007, p. 106) como “el acto de diseñar una oferta e

imagen empresarial destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente del público objetivo”. Otros lo definen como la forma en que la marca se presenta en el mercado, con la personalidad y valor comercial, su diferenciación, o bien como la identidad que la organización le atribuye a su producto o servicio para diferenciarlo y crear una imagen única (Aaker, 1997; De Chernatony et al., 2010).

METODOLOGÍA

Se parte de un marco metodológico mixto, que involucra un enfoque cualitativo y cuantitativo (Hernández et al., 2006). Particularmente, se utilizará un análisis descriptivo que cubre la clasificación de la marca Barbie dentro de la matriz Boston Consulting Group (BCG). Se llevará a cabo un análisis cualitativo e investigación documental para la mezcla de mercadotecnia y el posicionamiento de marca.

Para los efectos de la clasificación de la marca Barbie como una UEN y su posición en el mercado actual, se plantea el uso de la Matriz BCG, acorde con la matriz de crecimiento-participación, donde en el eje vertical, la tasa de crecimiento de mercado provee una medida del atractivo

del mercado y en el eje horizontal, la participación relativa de mercado que mide la fortaleza de la empresa en el mercado, en términos prácticos se estima la tasa de crecimiento del mercado de la forma siguiente:





$TCM =$

$$\frac{\text{Ventas del año } i - \text{Ventas del año anterior}}{\text{Ventas del año anterior}} \times 100$$

El resultado permite clasificar un producto o servicio en: estrella, vaca lechera, interrogación y perro (ver Figura 2). Así, los productos estrella son aquellos con buen crecimiento, que requieren flujos de efectivo y su participación en el mercado suele ser alta. Los productos vaca lechera son aquellos que han dejado de crecer, pero mantienen una participación alta y generan recursos para la UEN. Los productos Interrogación se ubican con poca participación en mercados en crecimiento, y los productos Perro, ya dejaron de crecer y poseen baja participación y, por tanto, generan pocos recursos (Bustamante & Campos, 2022; Kotler, et al., 1998).

Figura 2

Matriz BCG

		Participación relativa del mercado		
		Alta	Baja	
Tasa de Crecimiento del mercado	Alta	ESTRELLA 	INTERROGACIÓN 	Necesidades de liquidez
	Baja	VACA LECHERA 	PERRO 	
		Generación de Liquidez		

Nota: Adaptado de Análisis de crecimiento-participación de la industria de alojamiento turístico en Chile: aplicación de la Matriz Boston Consulting Group (p. 18), por M. Bustamante & R. Campos, 2022, Empresariales, 15.

RESULTADOS

Mattel y la marca Barbie

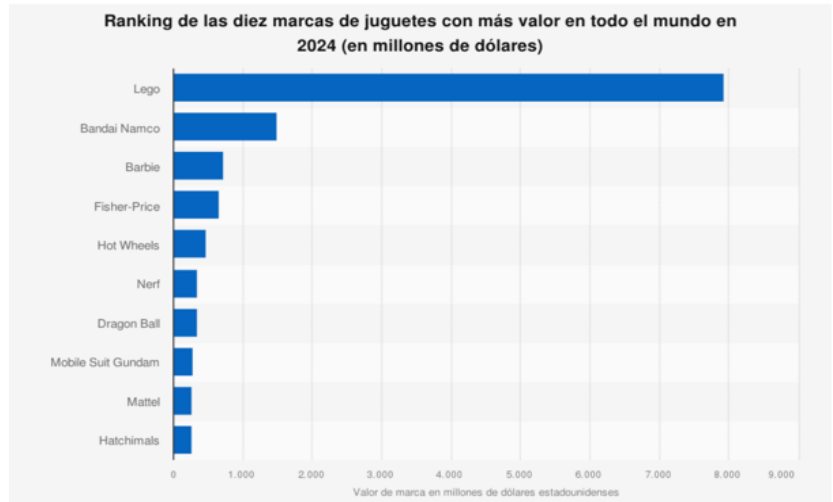
Mattel es una empresa estadounidense reconocida por su liderazgo en el mercado de juguetes, se fundó en 1945, y desde 1963 cotiza en las Bolsas de Valores estadounidenses. Además del producto Barbie, también produce otros productos importantes como Hot Wheels Matchbox, Fisher-Price y American Girl. La empresa Mattel opera en más de 35 ubicaciones y sus productos se comercializan en más de 150 países, esto gracias a su colaboración con empresas de

comercio electrónico y minoristas a nivel global. Entre sus competidores directos se destacan: Lego, Sanrio (propietaria de Hello Kitty), Playmates Toys Limited (propietaria de tortugas ninjas, Star Trek, Lady Bug, Godzilla-Kong, entre otros), Jakks Pacífico Inc. (maneja juguetes de Disney, Super Mario, Sonic, entre otros), Hasbro (My little pony, Transformers, PlayDoh, etcétera) y otras como Schylling, Bandai Namco y Dream International Limited (Arámburo, 2021; Grand View Research, 2025; Lasky, 2023).

La marca Barbie ocupaba el tercer lugar como marca más valiosa de juguetes en el mundo en el 2024 (Figura 3), con 721 millones de dólares, debajo de Bandai Namco (videojuegos) con 1,491 millones de dólares y Lego con 7,926 millones de dólares, mientras que su valor de marca pasó en 2021 de 378 millones de dólares a casi el doble en el último año (Figura 4) (Miranda, 2024; Statista, 2025).

Figura 3

Lista de diez marcas de juguetes con más valor en el mundo 2024



Nota: tomado de Ranking de diez marcas de juguetes con más valor en el mundo 2024, por Statista, 2025, Statista (<https://es.statista.com/estadisticas/549409/valor-de-marcas-de-juguetes-lideres-en-el-mundo/>).

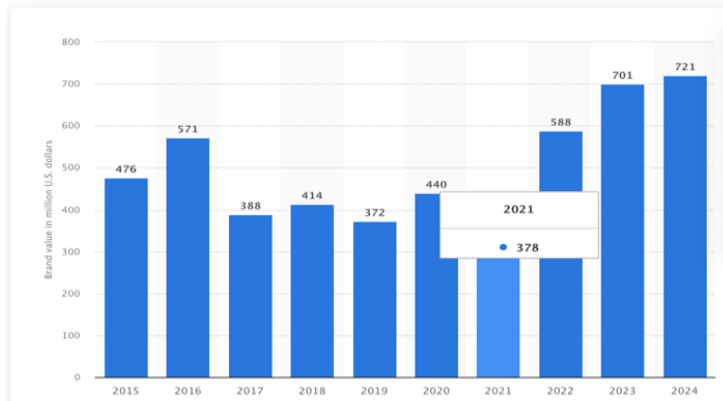
Obtener datos financieros completos de la marca Barbie para la matriz BCG resulta difícil, puesto que es información exclusiva del corporativo; afortunadamente, se publican informes que permitirán realizar una interpretación situacional de la marca en el mercado.

Figura 4

El valor de la marca de Barbie a nivel mundial

Nota: tomado de Estas son las 10 marcas de juguetes con más valor en el mundo en 2024, por J. Miranda, 2024, Merca. 2.0

Valor de marca de Barbie a nivel mundial de 2015 a 2024
 (en millones de dólares estadounidenses)



Nota: tomado de *Estas son las 10 marcas de juguetes con más valor en el mundo en 2024*, por J. Miranda, 2024, Merca. 2.0

Así, considerando las ventas brutas mundiales en millones de dólares reportados por Mattel para la categoría Barbie, se tiene que la marca ha experimentado oscilaciones en la tasa de crecimiento del mercado (TCM). En los años cercanos a la Pandemia el crecimiento era alto, para reportar

posteriormente caídas representativas en el 2022 y 2024 (Tabla 1).

Se podría decir que durante el período comprendido entre 2016 hasta el 2021, Barbie puede ser clasificado como un producto estrella dentro de la matriz BCG, debido a que durante el período poseía un buen crecimiento en ventas. Sin embargo, a partir del 2022, las tasas de crecimiento se han reducido, excepto por el ligero repunte en sus ventas del 2023, derivado en parte del impacto de la película Barbie (estrenada en julio del 2023), cuya estrategia ingeniosa logró promocionar otros productos relacionados de la marca (Mattel, 2025a). Estas tasas negativas que se experimentaron en 2022 y 2024 llevan a considerar a Barbie en la actualidad como un producto vaca lechera, por ser un producto con alta participación, pero crecimiento reducido.

Tabla 1

Tasa de crecimiento del mercado para Barbie 2015-2024

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas netas	906	972	955	1089	1150	1350	1679	1490	1538	1350
TCM	--	7.3	-1.7	14.0	6.4	16.5	24.4	-11.3	3.2	-12.2

Nota: Tomado de *montos en millones de dólares, elaborado a partir del "Financial Information"*, por Mattel Inc., 2025a, Mattel

Barbie: producto y promoción

Al utilizar la mezcla de mercadotecnia, solo se hará énfasis en el producto y promoción, derivado de que encontrar datos sobre precios y los puntos de venta de la muñeca constituye un esfuerzo fuera del propósito de este documento, puesto que como se sabe, la marca Barbie se comercializa en más de 150 países. En este sentido, y en coincidencia con Hernández (2022), se realizará solo el análisis en 2P.

Como producto se considera toda la mercancía relacionada con la marca, artículos de colección, ropa y accesorios de la marca, membresías de la marca, videojuegos, entre otros. No obstante, el enfoque aquí es la muñeca maniquí de Barbie. Este es el producto principal que la marca maneja, puesto que fue la razón de

ser de la marca desde su creación. Barbie cuenta con varias líneas de productos que incluyen una amplia variedad de muñecas y accesorios, los cuales se pueden resumir en: moda, colección y temáticas (ver Tabla 2).

Una categoría de la línea de productos no excluye la posibilidad de ser considerada en otra línea, como se ha mencionado antes, una muñeca puede pertenecer a la categoría temática, pero por sus características a futuro podría ser considerada un objeto para los coleccionistas (The Little mermaid doll), lo mismo incluye para la versión moda (Barbie con alopecia y vitíligo), e incluso una muñeca de la categoría de colección puede poseer una temática (Barbie Día de Muertos), todo esto debido a su durabilidad en el mercado y las clasificaciones futuras de las mismas.

Tabla 2

Clasificación de las líneas de producto de la marca Barbie 2024

Líneas	Descripción	Muñecas que la conforman
Muñecas de moda	Categoría de muñecas diversa e inclusiva, incluye muñecas con diferentes tipos de cuerpo, colores de ojos, colores de cabello, tonos de piel y rasgos faciales. La línea tiene una tendencia de actualización constante, incluye nuevos modelos de muñecas y atuendos de moda por cada ejemplar de la línea. Además, se han incluido muñecas con características especiales, como la muñeca con vitíligo, síndrome de Down, implante coclear y el Ken en silla de ruedas.	Extra, Extra mini Petite, Tall, my first Barbie, Dream House, Inclusive dolls, Building with Barbie and Originals.
Muñecas de colección	Está dirigida a coleccionistas, y las características de estas muñecas varían de acuerdo con la edición. Algunas incluyen detalles de moda y cabello diseñado o estilizado, ropa y accesorios, pintura facial meticulosa, además su caja de presentación es única y atractiva. Algunas también tienen estructuras faciales y corporales específicas, diseñadas únicamente para esa muñeca. Pueden estar basadas en personajes populares de películas, series de televisión u otros medios de entretenimiento.	Signature, Fashionista, BRM 1959, co-branding dolls, inspire woman, Sheroes.
Muñecas temáticas	Conformada por distintas muñecas y accesorios inspirados en una gran variedad de	Mermaids, Reveal (Cuties and

temas, como moda, películas, libros o Mermaids), personajes de la cultura popular. Estos Professions, Disney productos pueden ser ediciones limitadas y and Movies además ser consumidas por coleccionistas characters. debido a su naturaleza eventual.

Nota: elaborado a partir de *Todo Barbie*, por Mattel Inc, 2025b, Mattel.

Posicionamiento y mercadotecnia inclusiva

Ha sido indispensable que Barbie lograra una buena comunicación corporativa y de acuerdo con los datos de las ventas de la marca Barbie, la importancia que Barbie tiene como UEN para Mattel, se puede entender que su posicionamiento como marca en el mercado es superior a sus competidores en la categoría de muñecas maniquí.

Barbie se ha venido desarrollando como marca y producto con el paso de los años, esto es un ejemplo claro de un producto que crece a la par con diversas generaciones de niñas; situándose en sus orígenes Barbie estaba inspirada en una muñeca de nombre Lilli, personaje extravagante de origen alemán creado para ser un artículo de entretenimiento y de colección especialmente para adultos de los años cincuenta; sin embargo, como esta no era la imagen que se deseaba

proyectar, el modelo de inspiración de Barbie debía ser transformado, la empresa Mattel optó por empezar a mejorar la imagen de la muñeca, añadiendo accesorios y mejorando su imagen pública, mediante expertos, publicistas, creando una imagen sofisticada para proyectar la feminidad clásica de la mujer de esa época. Sin embargo, no era suficiente, cambió de perspectiva nuevamente enfocándose a la idea aspiracional de no solo tener un hogar, sino también una profesión; posteriormente se enfocó en crear una línea internacional, la cual no tuvo éxito mayor, pues los moldes para crear a las Barbis de diversas etnias eran los mismos que el de la Barbie tradicional y no representaba correctamente la variedad cultural internacional. Con el tiempo se lanzó una variedad extensa de muñecas maniquí, mejorando su estrategia para llegar a ser una marca sólida y estable (Aparicio, 2006).

En el primer periodo del siglo XXI la marca había dejado de encajar, las mujeres mostraron inconformidad con el estereotipo de mujer que representaba, los consumidores de la generación en la que se encontraba no encajaban con la imagen que su producto proyectaba, las duras críticas habían afectado las ventas, por lo que la marca tendría que adaptarse o dejar de existir y así lo hizo (Hernández, 2022).

Barbie ha empezado a darse a conocer con historias en las que la muñeca es la llave para que las niñas imaginen un mundo en el que pueden ser cualquier cosa o en el que quienes juegan con ellas y sus muñecas son sus padres (y no sus madres) (PMK, 2025, p.1).

Parte clave de la estrategia de inclusividad para dar cumplimiento a su propósito de marca han sido sus campañas publicitarias, incorporando elementos como la empatía, tolerancia, aceptación, diversidad y la destrucción de los roles de género, con el uso de contenido visual en sus canales de comunicación, destacando mensajes, empaques y publicaciones oficiales de la empresa. Como la campaña Barbie Dream Gap. Lanzada en el 2018, que consistió en impulsar los sueños de las niñas del

mundo, mediante programas que permitían visibilizar las oportunidades y los obstáculos que les presenta el mundo para ellas, la campaña tenía la intención del impulsar los sueños y ambiciones de las niñas más allá de las limitaciones referentes a su género en la sociedad (Mattel, 2025c).

La campaña Barbie A Doll Can Change The World se lanzó en el 2021, buscaba justificar mediante la neurociencia los beneficios que se obtienen del juego con muñecas, para el desarrollo del aprendizaje socioafectivo. Este estudio encargado por Mattel y realizado por Hashmi, et al. (2020), consistió en detectar los resultados de un grupo controlado de infantes entre 4 y 8 años, a los que se les exponía a dos situaciones, la primera consistía en el juego en solitario y la segunda en el juego en colectivo, se les proporcionó una tableta digital y muñecas para ambos casos. Los hallazgos sugirieron que al jugar con muñecas se logran patrones de activación neuronal, incluso si es en grupo o solitario.

La campaña Barbie LGBTIQ+. Más que una campaña abiertamente referenciada a la Comunidad hace referencia a la participación que la marca

tiene con pequeñas acciones, como la publicación de la fotografía “Love wins” en la que se muestra a la muñeca junto con otra, de forma sutil, especulando sobre que están en una relación romántica/amorosa sin decirlo de manera directa, apoyando de esta manera a la Fundación The Trevor Project, enfocada en la prevención del suicidio de los integrantes de la comunidad LGBTIQ+ (CNN, 2025). Otro elemento es la línea de producto Signature, inspirada en Laverne Cox quién es una actriz transgénero, productora, activista de la comunidad LGBTIQ+, este elemento de la colección está dirigida para los coleccionistas, sin embargo, Barbie intenta introducir poco a poco personajes representativos de la Comunidad, aunque en ocasiones pueda generar controversia entre sus seguidores (Matell, 2025d).

Finalmente, la marca ha realizado múltiples convenios o estrategias de gestión de marca con organizaciones de moda, compañías de entretenimiento, artistas, entre otros. De igual manera, hace uso de relaciones sociales mediante redes sociales oficiales como Barbie LATAM en Facebook, @barbie y @barbiestyle en Instagram, @Barbie en Youtube y Barbie en Tiktok, donde crea todo tipo de

contenido audiovisual para público en general y fanáticos. También se promociona mediante: notas periodísticas, artículos, series y películas. En la actualidad se tienen 47 películas, la última en el 2023, que como se sabe generó además un éxito en taquilla (superando los 1,000 millones de dólares en el mundo) (CincoDías, 2023), trayendo de nuevo a Barbie a los escenarios publicitarios y controversiales.

CONCLUSIONES

Esta investigación planteó un análisis de Barbie mediante elementos de la mercadotecnia. Así, desde la perspectiva de la mercadotecnia en general, el análisis de las marcas puede ser de gran utilidad para el público en general, ya que ayuda a comprender de mejor forma los conceptos y sus aplicaciones. En este caso particular de Barbie, se ubica al lector en que ha sido el producto y la promoción los elementos claves para esta marca. Estos conceptos pueden ser fácilmente relacionados o aplicados con otras marcas o productos exitosos como Coca-Cola, Dove, Red Bull, entre otras.

De acuerdo con los resultados del análisis 2P y la Matriz BCG, se corrobora que el producto y la promoción han sido esenciales para mantener a Barbie en franca ventaja, aunado a la actualización que han experimentado para promocionar y posicionar a la muñeca en los diversos canales actuales (redes sociales), cuyos frutos pueden notarse en los reportes de ventas y facturación de la empresa, Barbie fue un producto Estrella y actualmente puede considerarse como Vaca Lechera, que ya ha dejado de crecer, pero muestra estabilidad, madurez, excelente posición y efectividad en ventas. Lo cual no descarta que en algún otro momento futuro pueda volver a ser un producto estrella, ya que aún es vigente en el mercado, generando expectativas, controversias y material para debates y comentarios, tanto por su valor como producto juguete como su valor social y cultural.

Esta naturaleza cambiante de la clasificación de la marca tiene implicaciones en la conceptualización de la matriz, ya que, dado un análisis a corto plazo, un producto puede estar comprendido en un cuadrante de la matriz, pero si el análisis se extiende a largo plazo,

su categorización podría mudar, dando paso a otra interpretación de la matriz.

Desde la perspectiva de la mercadotecnia inclusiva, gran parte del éxito de Barbie se ha logrado esencialmente por los cambios y adaptaciones que la marca ha realizado de su producto a lo largo del tiempo. Tal es el caso de la inclusión de productos que representen la diversidad cultural o sexual como las muñecas Barbie con silla de ruedas, síndrome de Down, ciega, con vitiligo, pertenecientes a la Comunidad LGBTQ+, entre otras; que han permitido a la empresa Mattel acercarse a un mayor público dada su Responsabilidad Social Corporativa mediante su propósito de marca “puedes ser lo que tú quieras ser”, contribuyendo de esta manera a impulsar a las infancias del mundo en acciones de inclusión y empoderamiento.

Hay que considerar que Barbie está constantemente expuesta a una gran variedad de públicos partidarios y/u opositores, por lo que es importante la percepción que los consumidores directos e indirectos tienen de la marca, de ahí que el propósito de marca refleje y se mantenga actualizado dado un mundo cambiante que requiere de valores

positivos hacia el respeto, la integración y la colaboración.

Si bien esta investigación vincula un producto exitoso con conceptos elementales de la mercadotecnia, quedan aún otros elementos por abordar, entre ellas, indagaciones de corte cuantitativo o

cualitativo que puedan dar luz sobre la influencia de Barbie en la vida de las personas, sobre sus expectativas de vida y roles de género.

REFERENCIAS

- Aaker, D. (1997). *Brand Equity. La gestione del valore della marca*. Franco Angeli.
- Aparicio, E. (2006). *La muñeca Barbie como medio de reproducción cultural: estudio de un caso mexicano* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional - Universidad Autónoma Nacional de México. <https://ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000606953/3/0606953.pdf>
- Arámbaro, F. (2021, 8 de enero). *Mattel: el cambio está aquí*. <https://es.linkedin.com/pulse/mattel-el-cambio-est%C3%A1-aqu%C3%AD-f%C3%A9lix-hern%C3%A1n-ar%C3%A1mburo-sandoval>
- Barbosa, A. (2020). Barbie y la “fridización” en el contexto de las industrias culturales. *Designio. Investigación en diseño gráfico y estudios de la imagen*, 2(1), 114-143. https://www.researchgate.net/publication/367903871_Barbie_y_la_fridizacion_en_el_contexto_de_las_industrias_culturales
- Bustamante, M. & Campos, R. (2022). Análisis de crecimiento-participación de la industria de alojamiento turístico en Chile: aplicación de la Matriz del Boston Consulting Group, *Empresariales*, 15, 17-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9040356>
- CincoDías (2023, 14 de marzo). “Barbie” supera los 1,000 millones de dólares de recaudación: ya es la segunda película más taquillera del año. <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-08-06/barbie-supera-los-1000-millones-de-dolares-de-recaudacion-ya-es-la-segunda-pelicula-mas-taquillera-del-ano.html>
- Coca, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. *Perspectivas*, 20, 105-114. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331007.pdf>
- CNN. (2025, 8 de enero). “Love wins”: Barbie apoya a la comunidad LGBT... ¿junto a su novia? <https://cnnespanol.cnn.com/2017/11/30/love-wins-barbie-apoya-a-la-comunidad-lgbt-junto-a-su-novia/>

- De Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2010). *Creating powerful brands*. Routledge.
- Echeverría, O., Martínez, M., & López, I. (2021). Precio en mercadotecnia: una revisión bibliográfica desde la percepción en Latinoamérica. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10 (29): 1-20. <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968300004/html/>
- Galindo, M., & Duque, M. (2022). *Influencia del marketing inclusivo en la imagen de marca y la intención de compra en el sector de la ropa para hombres y mujeres en Bogotá*. https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4507/ADM_1144099508_2022_1.pdf?sequence=10&isAllowed=y
- García, J. (2014). Marketing hasta la última definición de la AMA (American Marketing Association), *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 1(2), 124-132. <https://doi.org/10.24137/raeic.1.2.15>
- Grand View Research (2025, 31 de mayo). *Informe del análisis del tamaño, la participación y las tendencias del mercado de juguetes y juegos por aplicación (hasta 8 años, 9-15 años), canal de distribución (en línea, fuera de línea), producto (juguetes preescolares, videojuegos), región y pronósticos de segmento (2024-2030)*. https://www-grandviewresearch-com.translate.google.com/industry-analysis/toys-games-market?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=sge
- Hashmi, S., Vanderwert, R., Price, H., & Gerson, S. (2020). Exploring the benefits of doll play through neuroscience. *Frontiers in Human Neuroscience*, 14, 1-9. <https://www.frontiersin.org/journals/human-neuroscience/articles/10.3389/fnhum.2020.560176/full>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Hernández, M. (2022). *Redefiniendo a Barbie* [Tesis de licenciatura, Universidad Complutense Madrid]. Repositorio Institucional-Universidad Complutense de Madrid. <https://docta.ucm.es/entities/publication/3f8bd0a4-28ab-437c-b53b-3f629a9e1e20>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Dirección Estratégica*. Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., Makens, J., & Bowen, J. (1998). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Lasky, J. (2023, 14 de marzo). *Mattel, Inc*. <https://www.ebsco.com/research-starters/history/mattel-inc>

- Lemache, N., Cueva, M., & Erique, F. (2021). Inclusive marketing a trend in the market to explore: La favorita case. *Mkt Descubre*, 1(18), 93-103. <http://revistas.epoch.edu.ec/index.php/mktdescubre/article/view/633>
- Mariño, N. (2007). *Barbie: la imposición de sus valores en nuestra cultura y su reflejo en las publicidades televisivas*. Buenos Aires, Argentina [Tesis de licenciatura, Universidad Abierta Interamericana]. Repositorio Institucional-Universidad Abierta Interamericana. <https://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC072143.pdf>
- Mattel (2025a, 31 de mayo). *Financial Information*. <https://investors.mattel.com/financials/annual-reports/default.aspx>
- Mattel (2025b, 31 de mayo). *Todo Barbie*. <https://shop.mattel.com/es-mx/collections/barbie>
- Mattel (2025c, 31 de mayo). *The dream gap*. <https://shopping.mattel.com/es-es/pages/barbie-dream-gap>
- Mattel (2025d, 31 de mayo). *Barbie tribute collection Laverne Cox Doll*. <https://creations.mattel.com/products/barbie-tribute-collection-laverne-cox-doll-hcb99>
- Mena, M. (2024). *La evolución publicitaria de la figura de la mujer a través de la marca Barbie* [Tesis de licenciatura, Universidad Rey Juan Carlos]. Repositorio Institucional-Universidad Rey Juan Carlos. <https://burjcdigital.urjc.es/items/f28add82-c45d-44e5-a56f-e3a38272dea4>
- Miranda, J. (2024, 28 de febrero). *Estas son las 10 marcas de juguetes con más valor en el mundo en 2024*. <https://www.merca20.com/estas-son-las-10-marcas-de-juguetes-con-mas-valor-en-el-mundo-en-2024/>
- PMK. (2025, 31 de mayo). *Cómo Barbie ha cambiado su storytelling para adaptarse al siglo XXI*. <https://www.puromarketing.com/55/29219/como-barbie-cambiado-storytelling-para-adaptarse-siglo-xxi>
- Ponce, A. (2024). *Análisis de la creación de estereotipos de género a través de la publicidad y productos Barbie* [Tesis de licenciatura, Universidad Miguel Hernández de Elche]. Repositorio Institucional-Universitas Miguel Hernández de Elche. https://dspace.umh.es/bitstream/11000/33495/1/CAU_TFG_PONCE_PEREZ_ANA.pdf
- Rodríguez, M., Pineda D., & Castro, C. (2020). Tendencias del marketing moderno, una revisión teórica. *Revista Espacios*, 41(27): 306-322. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n27/a20v41n27p26.pdf>
- Roper, S., & Fill, C. (2012). *Corporate Reputation. Brand and Communication*. Pearson.
- Saunders, P. (2011). Valores diseminados por la muñeca Barbie en la página web barbie.com y en Facebook, *Vivat Academia*, 17, 267-290. <https://www.redalyc.org/pdf/5257/525752959024.pdf>

Statista (2025, 31 de mayo). *Ranking de diez marcas de juguetes con más valor en el mundo 2024*.

<https://es.statista.com/estadisticas/549409/valor-de-marcas-de-juguetes-lideres-en-el-mundo/>

Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones.

Razón y palabra, 88, 1-19. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>