



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN
Grado en Publicidad y Relaciones Públicas
TRABAJO FIN DE GRADO

Planificación Estratégica de Dove y su relación con las Lovemarks

Presentado por Irene Martín Soladana

Tutelado por Ana Sebastián Morillas

Segovia, 01/09/2014

ÍNDICE

CAPÍTULO 1

Marco Teórico

1.1 Introducción General	8
1.1.1 Justificación de la investigación	8
1.1.2 Delimitación del objeto de estudio	8
1.2. Formulación de objetivos e hipótesis del trabajo	9
1.3. Metodología	10

CAPÍTULO 2

Historia de la marca

2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Misión, Visión y Valores	13
2.2.1 Misión.....	13
2.2.2 Visión.....	13
2.2.3 Valores.....	14

CAPÍTULO 3

Planificación estratégica de Dove para la campaña Por la Belleza Real

3.1 Análisis de la Situación Interna	16
3.2 Análisis de la Situación Externa	18
3.2.1 La industria de la belleza	18
3.2.2 La percepción de la belleza y su influencia social	19
3.2.3 Posicionamiento de Dove en el mercado y su competencia.....	21
3.3 Público Objetivo.....	24
3.4 Análisis DAFO	25
3.5 El plan estratégico y sus fases.....	27
3.5.1 Planteamiento estratégico	27
3.5.2 Objetivos y mensajes.....	28
3.5.3 Insight.....	28
3.5.4 Fases de la campaña	28
3.6 Resultados del análisis de la campaña. Posibles problemas detectados y soluciones	34

CAPÍTULO 4

Relación de Dove con las Lovemark

4.1 ¿Qué es una Lovemark?	38
4.2 Dove y las Lovemark	39

CAPÍTULO 5

Conclusiones

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
---------------------------------	----

ANEXOS

(Contenido adjunto en CD)

Artículo de *Factores socioculturales en los TCA. No sólo moda, medios de comunicación y publicidad.*

Informe de *La moda española en cifras.*

Artículo de *Las marcas más recordadas.*

Estudio de Kantar Worldpanel.

Informe de *La verdad sobre la Belleza.*

Artículo de *Comunicación corporal en los medios.*

Informe anual Unilever 2012

Informe de *Global Top 20 Brands 2013*

Artículo de *Desarrollo de un concepto de reputación colaborativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial.*

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción General

1.1.1 Justificación de la investigación

El trabajo que se presenta a continuación trata sobre la marca Dove, centrándose en su campaña de 2004: Dove por la Belleza Real, cuya idea fundamental se mantiene hasta hoy en toda su línea de comunicación.

Lo que ha motivado este estudio es:

1. El interés por una marca que lleva alrededor de 57 años en el mercado y que, a día de hoy, consta como líder de marca en el sector del jabón según cuenta el escritor Kevin Lane Keller (Keller, L., 2008:30).
2. La idea fundamental sobre la que se construye la campaña tiene un trasfondo social que también merece ser observado. Dove impulsa la idea de la belleza natural, real en contraposición a las mujeres ideales, “artificiales” y los estereotipos impuestos se dejan ver constantemente en los medios de comunicación.
3. El tercer motivo que impulsa esta investigación es conocer los elementos que Dove ha tenido en cuenta para conectar con sus consumidoras con tanto éxito. Se considera que puede tratarse de un buen ejemplo de una de esas marcas que son capaces de diferenciarse incluso tratándose de artículos de consumo genérico, que consiguen crear una percepción en los consumidores que facilita su decisión hasta el punto de ser incondicional. Al hilo de esto y bajo esta justificación, se ha querido vincular con las llamadas “Lovemarks”, o marcas amadas por sus consumidores. ¿Podría encontrarse Dove entre una de ellas?
4. Finalmente, para analizar todos estos puntos, el interés fundamental reside en conocer la planificación estratégica de la marca porque es la que ha permitido englobar y transmitir todos estos aspectos que han llevado a Dove a ser lo que es hoy, poniendo en juego elementos que se han transformado en percepciones en la mente de los públicos.

Este estudio tiene utilidad académica en tanto que muestra la situación de la marca Dove así como su planificación estratégica. De cara a nuevos estudios, esta investigación proporciona una recopilación y un análisis de una serie de factores que han permitido a la marca desarrollar su estrategia con éxito. Puede resultar útil en caso de afrontar una nueva campaña y tener en consideración la estrategia de una marca líder como referencia.

Esta investigación resume las características de las marcas trascendentes para los consumidores, las Lovemarks. Esto aporta también una utilidad a la hora de considerar qué tener en cuenta si se quiere crear o comunicar una marca para que los consumidores establezcan con ella una relación más duradera.

1.1.2 Delimitación del objeto de estudio

Lo que se pretende analizar en este estudio es la planificación estratégica de la marca Dove para su campaña “Dove por la Belleza Real” y, a raíz de esto, ver los atributos que tiene la marca y concluir si puede considerarse una “Lovemark”.

En la presente investigación el lector encontrará un análisis de qué es y cómo es Dove, además de una observación del entorno en el que se encuentra. Esto implica hacer una breve referencia al campo de la cosmética, así como a la parte más social relacionada con la percepción de la belleza en los medios de comunicación.

Este estudio previo permite comprender el entorno en el que se desenvuelve la marca, lo cual facilita la comprensión de la investigación centrada en la planificación estratégica de Dove.

MARCO TEÓRICO

Dicho estudio pretende extraer los factores fundamentales de la misma, tales como el público objetivo al que se dirige, las fases de la campaña y el insight de la misma, entendido como una idea en la que se basa la estrategia y el mensaje de la campaña, y que conecta con el consumidor de forma profunda con el fin de conseguir un cambio en su conducta.

Finalmente, el lector puede ver una comparación de las características de Dove con las de las “Lovemarks” y se analiza si la marca cumple o no con las condiciones para ser una de ellas.

El análisis consta de cuatro partes.

1 En la primera parte se hace un breve recorrido por la historia de la marca, su misión, visión y valores, de tal forma que ayude a sentar las bases para comprender mejor lo que viene después.

2 En la segunda parte, se observa la planificación estratégica de la campaña de “Dove Por la Belleza Real”. Se parte de un análisis de la situación interna y externa que pretende ayudar a adentrarse en el contexto en que se encuentra la industria donde se desenvuelve la marca, así como los factores sociales que han influido para establecer las bases de su estrategia. Además se presenta el posicionamiento de Dove en la actualidad y cuál es la competencia a la que se enfrenta.

En el mismo capítulo se realiza, en primer lugar, un análisis Dafo. En el mismo se evalúan las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la marca. En segundo lugar se ve a qué público objetivo se dirige Dove, para después llegar hasta las diferentes fases de la campaña, teniendo en cuenta sus objetivos e insight. Finalmente se hace una evaluación de los resultados y el análisis previo con el fin de extraer algún posible fallo o error, así como la aportación de una posible solución para los mismos.

3. A través de esta investigación se trata de explicar la relación entre Dove y las Lovemarks. Con el fin de ver si Dove puede considerarse una “Lovemark” gracias a la “Campaña por la Belleza Real”, se extraen las características de esas marcas queridas por los consumidores para realizar un análisis comparativo con Dove y otras marcas que también lo han conseguido.

4. Todo esto desemboca en unas conclusiones para comprobar si se han cumplido los objetivos que se establecen para este estudio.

1.2. Formulación de objetivos e hipótesis del trabajo

A continuación, se detallan los objetivos generales de esta investigación, así como la hipótesis de la misma.

Los objetivos generales que se han establecido para este estudio son los siguientes:

1. Conocer y analizar la marca Dove a lo largo de su historia hasta el momento actual. Se busca obtener un conocimiento de lo que Dove es y ha sido a lo largo de su historia, definirla como marca y saber lo que persigue.

2. Obtener un análisis de la situación del entorno en el que se encuentra Dove. Se busca explorar y conocer los motivos y las características de la Industria de la Belleza. Se pretende recoger y analizar lo que piensa la gente al respecto de toda esta industria. Se persigue saber el posicionamiento de la marca y ver qué lugar ocupa Dove respecto a sus competidores para ver su notoriedad.

3. Analizar la planificación estratégica de la campaña de “Dove por la Belleza Real” desde su comienzo en 2004 hasta la actualidad. Buscar y definir el público objetivo y las fases de la campaña, así como sus objetivos y resultados.

CAPÍTULO 1

4. Responder a la pregunta ¿Es Dove una Lovemark? Se busca encontrar las características comunes entre Dove en su campaña por la Belleza Real y las Lovemarks.

Una vez establecido el objeto de estudio, así como los objetivos que persigue esta investigación, se puede establecer la hipótesis de la misma: Dove ha mejorado su imagen de marca y se ha elevado al nivel de Lovemark a raíz de la campaña de “Dove por la Belleza Real” que comenzó en 2004”.

1.3. Metodología

Para realizar esta investigación se ha utilizado una metodología cualitativa, basada en el análisis documental y estudios de casos.

Por un lado, han sido necesarias fuentes de documentación diversas como: artículos de revistas especializadas, artículos académicos de profesionales del sector de la comunicación, libros específicos sobre la planificación estratégica y la gestión de marca, reportajes en vídeo e informes de la compañía y otros grupos de comunicación.

Para aportar una base sólida al análisis del entorno en el que se encuentra Dove, ha sido necesario hacer una revisión de estudios entre los que se encuentran los propios informes de la marca, como el estudio de “La verdad sobre la belleza: estudio global de Dove sobre mujeres, belleza y bienestar” o el Informe Anual de la compañía Unilever. Además, para analizar el posicionamiento ha sido necesario recurrir a informes y estudios de grandes grupos de comunicación como Kantar Worldpanel o Havas Media, que aportan datos amplios y fiables. En este epígrafe también se han revisado e introducido estudios de revistas profesionales como Brand Finance o Mercados & Tendencias.

En cuanto a la percepción social de la industria de la belleza, se ha recurrido a estudios de profesionales del sector para conocer lo que ellos han investigado. Así, se pueden encontrar datos y referencias de doctores en comunicación de universidades como Extremadura y Navarra, entre otras.

Por otro lado, se ha realizado un estudio de las campañas de Dove que aportan una visión real a la investigación y permiten extraer los factores y las características de la marca para, posteriormente, contrastarlas con las de las Lovemark y poder demostrar la hipótesis planteada y así elaborar unas conclusiones. El estudio de la planificación estratégica de las campañas permite un análisis preciso de los aciertos y errores de la marca, así como de los resultados obtenidos y sus motivos.

CAPÍTULO 2

HISTORIA DE LA MARCA

2.1 Antecedentes

A continuación, se verán los antecedentes y el recorrido de la marca Dove hasta aproximadamente 2004, cuando comenzó el lanzamiento de la “Campaña por la Belleza Real” en cuya estrategia se centrará posteriormente este texto.

Dove pertenece a la multinacional Unilever, una compañía que posee marcas de la talla de Mimosín, Hellman’s, Axe, Frigo o Signal. Unilever está presente en 190 países y consciente de ello, demuestra tener una gran responsabilidad social. Ofrece altos estándares de salud e higiene en sus productos y lo hace de forma sostenible. La compañía está muy comprometida con su misión: crecer respetando el entorno y contribuyendo en la sociedad, y se lleva a cabo mediante la Fundación Unilever, unida a cinco organizaciones mundiales entre las que se encuentran Oxfam o UNICEF. El objetivo de la empresa es mejorar la salud y el bienestar, reducir el impacto ambiental y mejorar la calidad de vida de las personas. En el caso de Dove, Unilever está enfrentando uno de los mayores problemas de las jóvenes adolescentes de todo el mundo: la autoestima.

Los orígenes de la marca que se van a estudiar se remontan hasta la Segunda Guerra Mundial, cuando Dove desarrolló un jabón con una fórmula especial para limpiar a los heridos del ejército de los Estados Unidos. Aquí se originó su icónico logotipo: una paloma de la paz.

En 1957 se lanza el jabón Dove en Norteamérica con el firme argumento de que contiene “1/4 de crema humectante” y que no reseca la piel como los demás jabones. Reforzaron esta idea como algo que se podía probar y demostrar. Estas primeras campañas se lanzaron ya en periódicos y televisión.

Entre 1957 y 1967 Dove lanza el “Dove Face Test” con la intención de continuar con la idea original de que el producto no reseca ni daña la piel y mostrando que al usarlo se notan las ventajas. Además, a finales de los 60 ya se comenzaron a utilizar los primeros testimonios de “mujeres reales”, por lo que se puede ver que la idea en la que se fundamentó más tarde la campaña de 2004 ya se estaba construyendo lentamente.

Estos anuncios testimoniales continuaron hasta los años 70, y hacia 1975, y como extensión a la campaña de “Dove Face Test”, se lanzaron los anuncios de “Liz”, la propietaria de un salón de belleza que mostraba los beneficios del jabón Dove a clientes insatisfechos con su piel seca.

Entre 1977 y 1987 la línea continuaba y surgió el “7 Day Test”, que proponía a las mujeres hacer una prueba del producto durante 7 días para notar sus mejoras y diferencias. Algún tiempo después se empezó a introducir la idea de que la mujer del anuncio mencionaba que no sólo notaba la mejoría en su piel sino también en su autoestima.

Alrededor de 1989, Dove entró en Italia y, posteriormente, en Francia, Alemania y Austria. En 1994 Dove ya estaba presente en unos 55 nuevos países y dos años después en 80.

En 1991 la marca lanzó el “Litimus Test”. Consistió en la demostración científica y visible de la neutralidad del producto mediante unas bandas que medían el pH de los distintos jabones, y mostraba que el jabón Dove poseía el pH más similar a nuestra piel y por lo tanto era menos dañino.

De aquí al año 2000, la marca llega hasta Brasil, Sudáfrica, Japón y Tailandia. Además, incorpora nuevos productos que hoy se conocen como: champú, gel de baño, desodorante, cremas corporales, limpiadores faciales y, tres años después, productos para el cuidado de las manos y el rostro.

Tras el éxito cosechado en las campañas anteriores basadas en testimonios de mujeres reales, Dove lanza finalmente en 2004 la “Campaña por la Belleza Real”, la cual se verá con más detalle en el epígrafe 2.4.

Es interesante mencionar que, como todas las marcas, Dove se adaptó a los cambios sociales del momento. Así, su estrategia de comunicación se vio marcada por momentos que van, a grandes rasgos, desde el papel de la mujer como buena e ideal ama de casa en los años 50, pasando por los 60 cuando se dio un cambio en los hogares y llegando hasta la igualdad de sexos en los 70 que impulsó al producto a centrarse más en la “autorrealización”. Posteriormente en los 80 la figura de la mujer cobró mucha más fuerza y carácter. Finalmente, la llegada a los hogares de Internet jugó un papel importante en la visión de la mujer a raíz de la generalización de webs de belleza o las compras online (Saddleton, L., 2007).

2.2 Misión, Visión y Valores

A continuación se analizará cuál es la misión, visión y los valores de la marca Dove. Al adentrarse en cada uno de ellos se dará una breve definición del propio concepto que se está tratando y posteriormente su aplicación a la marca y su filosofía.

2.2.1 Misión

En primer lugar es importante definir qué es la misión de la marca. La misión es entendida como “El punto inicial, la clave de un negocio. Define el por qué y para qué existe una organización, es decir a qué se dedica la empresa” (Sebastián, A., 2012: 67).

Por lo tanto debemos preguntarnos, ¿para qué existe Dove? ¿A qué se dedica?

La primera misión de Dove es ofrecer productos para mejorar la piel o el pelo y que proporcionen una experiencia agradable como algo que una mujer merece experimentar todos los días.

Mirando algo más allá, la misión de Dove es hacer su aportación para que las mujeres se sientan cómodas consigo mismas y bien con su “belleza real”. Se trata de que cada mujer fomente su belleza y se sienta con confianza al respecto, de tal forma que deje de ser algo que les agobie o limite. Dove transmite que la belleza de cada mujer es única, que los estereotipos establecidos son irreales y menos atractivos que la realidad. En base a esto, la marca propone que el principio para comenzar a sentirse bella es tener “una piel cuidada y radiante” (Unilever España 2014).

Debido a esto, no sólo tácticas como las campañas de publicidad cumplen con la misión de la marca, sino también proyectos directa y realmente enfocados a cumplir con una misión social como el proyecto de Dove para la autoestima, del que se hablará con más detenimiento cuando se trate la campaña “Por la belleza real”.

Además, en el Informe Anual de la compañía Unilever del año 2012, se aporta un dato interesante en cuanto a la misión de la compañía, y es que no es sólo para mujeres sino también para los hombres en cierto modo. La marca también dedica algunos esfuerzos en fomentar que los hombres se preocupen de su cuidado personal y que busquen y se identifiquen con productos que les proporcionen un mejor cuidado (Informe Anual Unilever, 2012).

2.2.2 Visión

En segundo lugar, se va a hablar de la visión de Dove, que trata de lo que la empresa quiere llegar a ser en un futuro.

A nivel de negocio, Dove busca duplicar las ventas de la compañía, pero al mismo tiempo pretende hacerlo con el menor impacto ambiental posible, porque consideran el cuidado medioambiental uno de sus principales valores, como se verá a continuación.

CAPÍTULO 2

A un nivel más social, la marca quiere que sus productos ayuden a sentirse mejor a sus públicos y a disfrutar más de la vida. Desde 2010, Dove lleva a cabo el “Movimiento Dove por la Autoestima: La Fundación Dove”, que se centra en educar a las mujeres y trabajar con ellas para cambiar y mejorar su percepción de belleza. Se busca motivarlas y fortalecer su autoconfianza. La Fundación emplea recursos como el apoyo de las familias y comunidades para lograr que las mujeres se sientan mejor con su belleza real. En la web de la marca podemos ver que en 2011 el programa de Dove por la autoestima contaba ya con 1 millón de personas de 26 países y pretende alcanzar los 15 millones en 2015. A día de hoy ya han alcanzado los 12 millones (Olivas, O., 2014).

2.2.3 Valores

Los valores de una marca le dan significado a ésta, y la convierten en algo más que un producto. Kevin L. Keller define cinco niveles de significado para un producto entre los que podríamos situar a Dove en “el nivel de producto aumentado”, refiriéndonos a aquellos productos que incluyen atributos, beneficios o servicios relacionados con el producto y que lo distinguen de la competencia (Keller, L., 2008:3).

El Profesor de mercadotecnia de la Universidad alemana Nordakademie, Thomas Gey, aportó en una entrevista en 2008 algunas ideas importantes respecto a lo que suponen los valores de una marca y cuáles han sido algunos de los más importantes en el caso de Dove. Contaba que las marcas con más éxito son aquellas que realizan sus estrategias de comunicación en base a unos valores. En el caso de Dove, se decidió buscar la llamada USP (Unique Selling Proposition), ese valor o esa filosofía única de venta más fuerte de la marca y con la que el público se identificase. Así, el profesor cuenta que uno de los primeros valores que manejó Dove en sus campañas fue de tipo funcional: “El jabón con ¼ de crema humectante”. Posteriormente, la marca comenzó a utilizar otra idea con mucha más fuerza y más carga de significado: “belleza real es belleza natural”. A medida que la campaña fue avanzando en el tiempo, la idea se volvió más compleja y más concreta: “cuida tu cuerpo pero no trates de cambiarlo, no es necesario que todas tengan una figura de 90-60-90, no es alcanzable y ésta no es la única belleza en el mundo” (El Siglo del Torreón.com).

Dove se ha valido de valores con mucha fuerza y distintos de los que otras marcas ofrecían. Dove es autoestima, autenticidad, simplicidad. Es un rechazo a modelos y estereotipos de belleza ideal que se ven constantemente, e incluso un rechazo a esas técnicas de retoque y otras herramientas de la publicidad que consiguen presentar cuerpos como algo real cuando no son más que productos artificialmente creados.

En la página de Unilever México se pueden encontrar palabras que hacen referencia a la creencia de Dove en el potencial de las mujeres para fomentar su propia belleza, que “verse y sentirse mejor te hace más feliz”. La marca celebra las mujeres reales y añade: “La verdadera belleza acepta la diversidad, ninguna mujer es, o debería sentirse excluida del mundo de la belleza que la marca representa” (www.unilever.com.mx).

Como se puede ver, toda esta filosofía y valores son en los que se apoya la marca Dove para llevar a cabo su estrategia de comunicación. Este valor de la marca ofrece “un denominador común para interpretar las estrategias de marketing y asignarle valor a ésta” (Keller, L., 2008:38).

CAPÍTULO 3

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DOVE PARA LA CAMPAÑA POR LA BELLEZA REAL

3.1 Análisis de la Situación Interna

En cuanto a la situación interna de la empresa, se va a hablar de la estructura y filosofía de Unilever, ya que no deja de ser la multinacional dentro de la que se encuentra Dove.

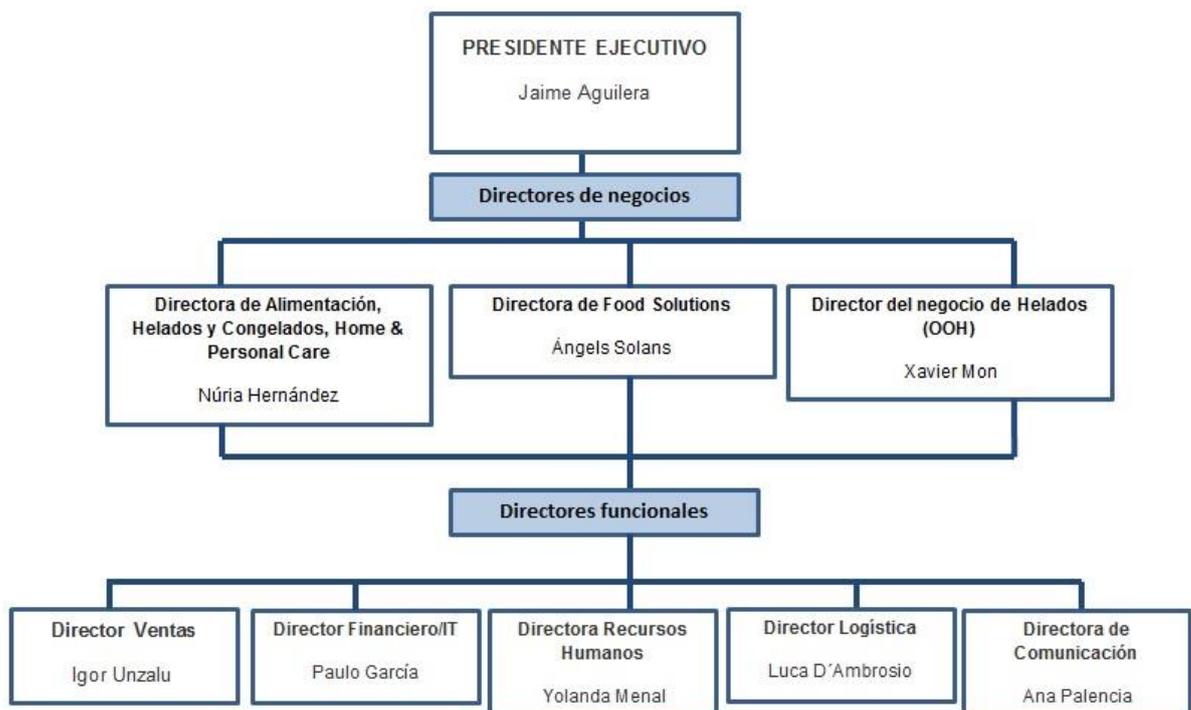
Unilever concibe su organización como una comunidad donde se trabaja en función de unos valores y unos objetivos de negocio. Es una compañía que da mucha importancia a la realización profesional y al equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Además, los empleados son encuestados en todo el mundo para ayudar a diseñar la dirección del negocio, y sus condiciones de seguridad y salubridad están bien cuidadas, incluso han recibido reconocimientos por ello.

En una empresa como esta, es fundamental valorar y cuidar la diversidad, sin hacer discriminaciones de etnia, género o discapacidad. Todos sus valores y normas están regulados por su Código de Principios de los Negocios. Explica y regula relaciones de integridad con todos los participantes en el proceso de creación y desarrollo de productos: consumidores, empleados, proveedores, clientes, competidores, accionistas... y también se preocupan de cuidar el medio ambiente y a las comunidades locales. Cualquier infracción del Código, se puede reportar a través del Comité de Principio en los Negocios, que está formado por los miembros del Comité de Dirección. También es posible hacerlo mediante la comunicación directa y confidencial del Código de Principios en los Negocios, gestionada desde Europa.

Unilever tiene un programa con el que pretende hacer de la empresa la “mejor compañía donde trabajar”, y se basa en, en primer lugar, en que los empleados sientan orgullo y pertenencia hacia lo que hacen; en segundo lugar, que se fomente su crecimiento personal y por último ofrecer actividades y propuestas que estén en consonancia con la misión y los objetivos de la compañía.

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa Unilever en España.

Gráfico 3.1.1 Organigrama de Unilever



Fuente: Elaboración propia a partir de www.unilever.es

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE DOVE PARA LA CAMPAÑA POR LA BELLEZA REAL

Con el fin de completar la visión de la situación interna de la empresa, sería interesante diferenciar la Identidad corporativa y la Imagen corporativa de la misma. Posteriormente, se revisará la imagen proyectada, deseada y real de la marca. En este caso, se vuelve a poner Dove en el punto de mira, y no en Unilever, para centrarse más en la marca y no en la multinacional, aunque en algunos aspectos guarden relación.

Antes de hablar de la Identidad corporativa de la empresa, es importante dar una definición de la misma. Se considera “el ser de una entidad, su esencia” (Villafañe, J., 2008). Según Villafañe, una de las formas de estudiar una entidad es identificarla con los aspectos que le confieren su carácter único y permanente. Para ello, se centra la atención en aquellos atributos identificadores y diferenciadores: los más fiables (códigos de registro mercantil, fiscal...) y los más perecederos (marcas o razones sociales). Además, el autor añade que la identidad de la organización surge de la combinación de la historia de la organización, su proyecto empresarial y su cultura corporativa (Villafañe, J., 2008:17).

Si se aplican estos tres ejes a Dove, por un lado se puede ver que tiene una historia, que le confiere su carácter permanente como sugiere Villafañe. Por otro lado, tanto el proyecto empresarial como la cultura corporativa están presentes. Es necesario aclarar que el proyecto empresarial se refiere a la orientación hacia la acción, la adaptación al entorno, las políticas de gestión y la filosofía corporativa, mientras que la cultura corporativa se centra más en los comportamientos de la organización, lo que se puede observar, y los valores compartidos por sus miembros (Villafañe, J., 2008:19).

En el caso de la marca que se está analizando, aplica uno de los valores principales de la multinacional Unilever: mejorar el entorno y la comunidad en la que se encuentra. Así, Dove se centra en la ayuda a mujeres con el fin de mejorar sus vidas mediante los diferentes programas para la autoestima.

Otro elemento de la identidad corporativa es el logotipo o imago tipo de la empresa. Por ejemplo, Dove es fácilmente reconocible por su logotipo sencillo y neutro de las letras de la marca en azul y la paloma dorada. Es uno de los elementos que, aunque más perecedero, no deja de ser parte de lo que la marca es. Cumple con aspectos que algunos autores han considerado de los más importantes como la posición horizontal de la marca o el cuidado en los colores (Ries, A., Ries, L., 1998).

En cuanto a la imagen corporativa, cuando se habla de ella hace referencia a la “integración en la mente de sus públicos, de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos” (Villafañe, J., 2008). El que crea la imagen corporativa es el público, a pesar de que la empresa pretenda crear una u otra impresión. El mismo autor añade que es necesario entenderla como “una globalidad, una suma de experiencias que alguien tiene de una institución, donde todos los componentes son importantes” (Villafañe, J., 2008:30).

Para continuar la explicación de la imagen corporativa y la percepción de la marca en la mente de los públicos, parece necesario adentrarse ya en la aclaración de otros tres términos: imagen proyectada, deseada y real.

La imagen proyectada es aquella “creada por la organización, y que es comunicada a sus constituyentes” (Ruiz, Gutiérrez & Esteban., 2012:16). En el caso de Dove, ha creado una imagen de marca que se proyecta como un apoyo para las mujeres, que les ayuda y entiende. Crea productos para que se sientan mejor consigo mismas además de fomentar otras facetas de sus vidas, y buscar la forma de mejorarlas.

La imagen deseada es la “percepción visionaria que a la organización le gustaría que los miembros internos y externos tuvieran de la organización” (Ruiz et al., 2012:16). En este caso, Dove desea ser una marca preferida por sus consumidoras por lo que significa para ellas,

CAPÍTULO 3

porque forma parte de sus vidas. Pretende ser algo insustituible que realmente les ayuda a sentirse mejor.

En cuanto a la imagen real, es aquella que los públicos tienen de la marca en realidad. Este concepto está en relación con la imagen corporativa de la que se hablaba anteriormente. Se podría decir que, para la mayoría de las consumidoras, Dove no llega a establecer una conexión tan profunda como busca. Aunque si bien es cierto que consigue ser percibida como una marca de cierta calidad, más auténtica, cercana y natural, no llega a influir realmente en la vida de las mujeres, o por lo menos no en la mayoría de ellas hasta el punto de cambiar sus vidas como se ve en sus campañas.

Todas estas líneas acerca de la imagen son importantes en tanto que las marcas o empresas son lo que proyectan. Habla Adam Morgan (2009) de la importancia de mostrar una imagen clara de lo que la marca es y, sobre todo, estar construida sobre pilares fuertes y verdades indiscutibles.

3.2 Análisis de la situación Externa

3.2.1 La industria de la belleza

Este apartado se planteó originariamente bajo el título “La industria cosmética”, donde se recogerían los aspectos generales de la situación de la industria para conocer el entorno de la marca que se va a estudiar. Pero a medida que avanzaba el estudio, parecía más apropiado hablar de “La industria de la belleza”, ya que engloba no sólo cosmética, sino también productos de belleza, perfumería e higiene personal. Y aquí es donde se encuentra Dove, en medio de esta industria de la belleza. En las siguientes líneas se ve brevemente cómo se originó esta industria y qué está permitiendo su proliferación.

Actualmente se ha podido observar un aumento de la demanda de productos y servicios para la belleza y el cuidado personal. El dermatólogo y Director General del Grupo Uniderma de México, Samy Claude, cuenta que la generación que actualmente consume en mayor medida estos productos son los nacidos durante el *baby boom*, aquellos que hoy se encuentran entre los cuarenta o cincuenta años. El doctor encuentra el origen en una generación que tiene un recuerdo feliz de su infancia, una juventud muy activa cultural y políticamente hablando y que se “aferran a su identidad y a no envejecer como sus padres”, por lo que han desarrollado una mayor obsesión por cuidarse que se va transmitiendo a las siguientes generaciones. Así, en los años noventa comenzaban “tendencias” como el dejar de fumar, ir al gimnasio, hacer dietas, reducir el colesterol y el aumento de la demanda de productos de belleza. Hoy en día, la industria de la belleza y el cuidado personal alcanza un valor anual global de unos 400 millones de dólares (La Gran Historia, 2014).

Ante la pregunta de si la industria de la belleza ha creado o no la necesidad de la misma, Vincent Mitchel, del Cass Business School de Londres, afirma que la necesidad de la belleza ya existía, pero que hoy en día se exageran pequeños aspectos como la piel grasa, las pestañas más largas o las arrugas, transmitiendo a la gente que tiene un problema que desconocía y presentando ciertos productos de belleza como solución a ello (La Gran Historia, 2014).

Aunque los productos de belleza hacen sentir bien y consiguen mejorar el autoestima, las grandes corporaciones se han aprovechado de la vanidad de la población y han creado una industria que consume en busca de promesas como la eterna juventud. (Wendy Hesketh. Pdta. Tradex Exposiciones Internacionales, México) “Los estándares de belleza actuales tienden a hacer que prácticamente nadie esté contento con su físico. Actualmente las imágenes que se ven son más artificiales que hace años mediante herramientas como

Photoshop, haciendo que ni siquiera se correspondan con el look real de la modelo. Se ha capitalizado el descontento de la población con su look” (Samy Claude, 2014).

Es interesante observar el caso de España en cuanto a su situación en la industria de la Belleza. En los últimos años ha vivido un continuo crecimiento y éxito en el mercado global gracias a las firmas que fabrica. Por orden decreciente en función del peso en el mercado de los distintos sectores de la cosmética, los productos dedicados al cuidado de la piel son los que presentan un mayor porcentaje de facturación, seguidos por los perfumes, productos para el aseo e higiene personal y finalmente para el cabello. (Fashionfromspain.com)

La tabla que se presenta a continuación recoge las principales magnitudes del sector de la Belleza en España:

Tabla. 3.2.1.1. Principales magnitudes del sector de la belleza en España

	2009	2010	2011
Número de empresas	340	340	300
Empleo	32.900	32.050	32.000
Facturación*	4.501	4.489	4.407
%Exportación/Facturación	40	51	53

Fuente: Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa) e ICEX

**Valor expresado en millones de euros.*

La tabla tiene en cuenta el número de empresas, el empleo que generan, la facturación que tienen y el porcentaje de exportación en función de la facturación. Se puede ver que desde 2009 hasta 2011 las empresas han decrecido en cuanto a número y generación de empleo, incluso en facturación, pero el porcentaje de exportación sobre la facturación es mayor. Además, es importante saber que esta facturación se da en zonas geográficas muy concentradas ya que sólo Cataluña alberga el 42% de las industrias del sector, Madrid el 30%, la Comunidad Valenciana el 15% y el 10% restante se encuentran en el resto de España (Fashionfromspain.com).

3.2.2 La percepción de la belleza y su influencia social

Después de observar la industria de la Belleza, es importante conocer cómo es percibida por la sociedad. Por lo tanto, el siguiente paso que se debe seguir antes de adentrarse en la Campaña por la Belleza Real de Dove, es conocer las percepciones de los públicos respecto al tema que se va a tratar en la comunicación. En este caso, la percepción de la belleza es clave para establecer con posterioridad un mensaje coherente y basado en datos reales.

Dove llegó a la misma conclusión y encargó en el año 2004 el informe “La verdad sobre la belleza. Resultados del estudio global de Dove sobre mujeres, belleza y bienestar.” Qué mejor forma de introducir este punto que hablar sobre el estudio que realizó la misma compañía sobre el tema.

El propósito de este estudio es conocer la relación que las mujeres tienen con la belleza y el bienestar, una preocupación que surge a raíz de cómo se muestra la belleza femenina en los distintos medios de comunicación.

CAPÍTULO 3

Los resultados del estudio están basados en encuestas realizadas a 3.200 mujeres de diez países del mundo entre los 18 y 64 años de edad, y son de gran interés para Dove. Un gran número de mujeres no se identifican con la palabra hermosa (sólo un 2%), e incluso se sienten incómodas utilizando el término para describirse.

Muchas mujeres (48%) afirman que cuando se sienten menos hermosas se sienten peor en general, lo que señala un impacto en la autoestima y la felicidad. Aunque la belleza y la apariencia no han resultado ser factores primarios en el bienestar de la vida de las encuestadas en relación con otros factores, sí lo consideran como algo que se puede mejorar, de tal forma que contribuya a la satisfacción en su vida en general.

Otro dato interesante es que las mujeres emplean en muchos casos los términos belleza y atractivo físico como sinónimos, además de creer que son socialmente demandados y recompensados.

Consideran que los modelos de belleza y atractivos son más inalcanzables que antes y que “La cultura popular sólo describe la belleza de las mujeres más atractivas físicamente” (47%). En esta proyección de modelos los medios tienen un papel fundamental, y las mujeres opinaron que desearían que dichos medios cambiaran la forma de representar la belleza (76%).

Otros datos más alentadores son los atributos que las encuestadas consideran que forman parte de la belleza femenina: felicidad, amabilidad, confianza, dignidad y humor junto con la apariencia de la piel, física y facial, peso corporal y forma del cuerpo.

Un 82% de las mujeres coinciden en que les gustaría que la nueva generación heredase un concepto más amplio de belleza y que una apreciación más compleja de la misma podría ayudar a las mujeres a sentirse más satisfechas (La verdad sobre la belleza, 2004).

No es difícil encontrar gran cantidad de artículos e información acerca de la percepción de la belleza y la influencia de los medios. Se puede dar con frases del tipo: “A diario los medios ofrecen miles de ejemplos de cómo se les reclama a que la gente modifique su apariencia externa en función de la demanda de los medios, presentando figuras gráciles y esbeltas como modelos de cultura física” (Rodríguez Kauth, A., 2003:35).

En otros casos, se habla de un alto porcentaje de mujeres (65%) que muestran un gran interés por reportajes sobre dietas, adelgazamiento y belleza, así como la influencia de los medios como “impulsores de modelos estéticos”. Como se ha visto en el informe de Dove, muchas de las imágenes proyectadas de modelos ideales provocan una insatisfacción en las mujeres que puede afectar a los demás aspectos de su vida. Myers y Biocca (1992) hicieron un estudio de la percepción del cuerpo a setenta y seis estudiantes a las que sometieron a una programación de culto al cuerpo y se evaluaron los resultados (Carrillo Durán, V., 2005:128).

La doctora Rosario Torres realizó también un estudio en 2007 acerca del contenido de las revistas de moda y belleza al servicio de la “forma bella”. Explica que las revistas de moda y belleza son por y para mujeres, es un soporte que tiene una influencia directa en ellas y que, por lo tanto, tiene la capacidad de presentar una idea de mujer y feminidad muy concreta. Tras observar y analizar varias revistas de moda, la doctora observó que la belleza era el segundo tema más recurrente entre los contenidos, casi tanto como la propia moda. “La preocupación por estar guapa e ir a la moda permea todas las clases sociales y los contenidos descritos proveen de amplio terreno en el que soñar con un físico cada vez más bello y estilizado, aparentemente al alcance de todas si se siguen los consejos descritos y se compran los productos anunciados” (Torres, R., 2007:10).

3.2.3 Posicionamiento de Dove en el mercado y su competencia

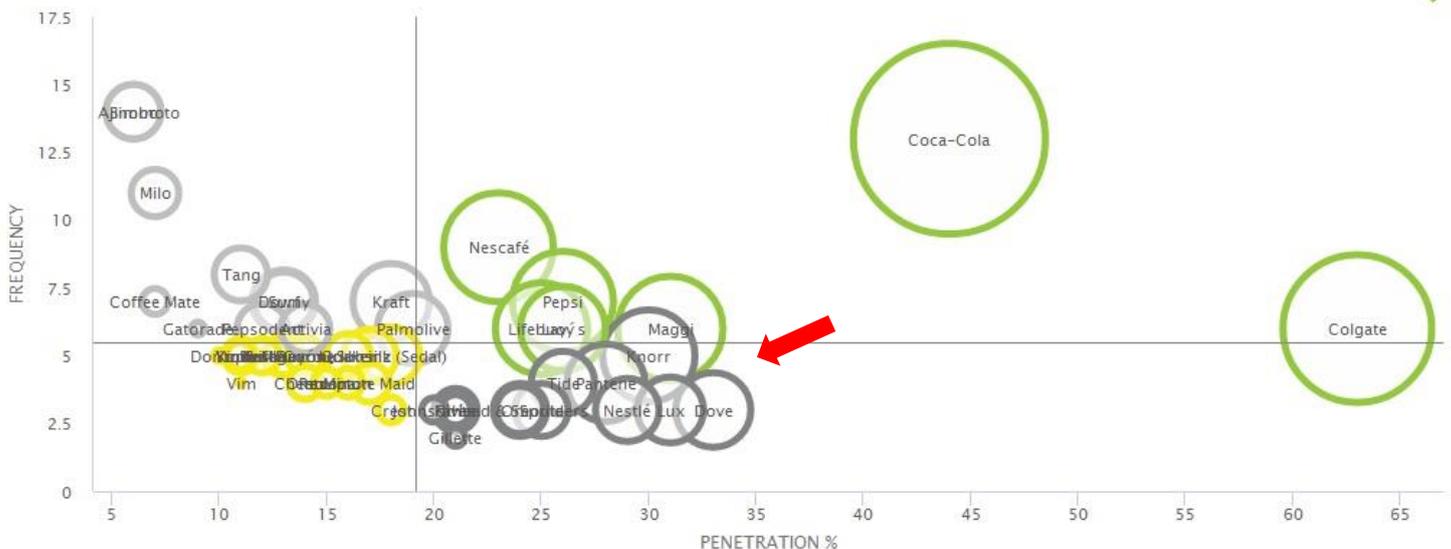
El grupo Kantar Worldpanel, de Kantar Group, se dedica a realizar paneles de datos y seguimiento de algunas marcas para conocer más sobre ellas. Realizan lo que ellos llaman el ranking “Brand Footprint” (Ranking de la huella de la marca), que revela cómo los consumidores adquieren bienes de consumo y muestra a las marcas las oportunidades de mejorar su “huella”. Dicha huella es medida en función de dos variables. La primera es la Penetración, entendida como el número de unidades familiares que compran una marca. La segunda variable es la Frecuencia, con lo que se refieren al número de veces que cada una de estas unidades familiares compra la marca de media en un año.

Según estos datos, en 2013 Dove tuvo una alta penetración y una baja frecuencia. Mientras que ocupa un tercer puesto entre cincuenta marcas distintas en función de la penetración (33.7%), baja hasta el número cuarenta cuando se trata de la frecuencia de compra de la marca (Kantar Worldpanel).

En el ranking general de las cincuenta marcas, según la huella de la marca, Dove ocupa el puesto número once, habiendo permanecido en la misma posición y sin escalar o descender puestos desde el último estudio.

En la siguiente tabla se puede ver la posición de Dove en función de estas dos variables y en comparación con las demás marcas.

Gráfico 3.2.3.1 Posición de Dove en función de la frecuencia y la penetración



Fuente: Kantar Worldpanel

En el ranking se muestra cómo se están comportando los consumidores en ese momento de la verdad en el que se decantan por una marca u otra. Kantar Worldpanel utilizan el “Consumer Reach Point” para medir la fuerza de la marca en términos del número de veces que es elegida por los compradores y de cuántos compradores hay en cada país. En función de este dato, se puede observar en qué países Dove tiene más fuerza en cuanto al número de veces que los consumidores la eligen. En los cinco primeros puestos se encuentran Estados Unidos, India, Filipinas, Brasil e Indonesia y entre los últimos Colombia, Venezuela, Malasia, Ecuador y Grecia.

CAPÍTULO 3

Tabla 3.2.3.1. Ranking de la fuerza de la marca por países.

Name	Consumer Reach Points 2013
USA	248
India	176
Philippines	118
Brazil	102
Indonesia Urban	92

Fuente: Kantar Worldpanel

En función a otros criterios, Havas Media ha realizado un estudio llamado “Meaningful Brands 2013”. Partiendo de la idea de que la gente muestra una gran indiferencia hacia muchas marcas y que éstas no están sabiendo darle a la gente lo que busca, realizaron un estudio en el que se conectan el bienestar humano con las mismas. Se trabajó con 700 marcas, 130.000 consumidores y 23 países distintos, y tratando aspectos tanto financieros como de salud, felicidad y relación con los demás. En el top de las 25 marcas que más significan para los consumidores, aparece Dove en el puesto número seis (Havas Media, 2013).

Según el Informe Anual de Unilever de 2012, Dove ha sabido introducirse en nuevos mercados con mucho éxito. En el caso de Filipinas, la marca lanzó su línea de productos para el cuidado del cabello y se convirtió en la tercera marca del mercado en solo seis meses. Unilever consiguió la mayor participación en el mercado del cabello de una década. Otros países como Brasil en los que también se aventuraron a lanzar nuevos productos, Dove consiguió ganancias sustanciales. Hoy los productos de la marca se pueden comprar en más de 70 países (Informe Anual Unilever 2012).

Dove se ha posicionado como una marca cercana a las mujeres, que las entiende y las ayuda a valorarse, abriéndoles los ojos y mostrándoles la belleza real que está lejos de los estereotipos que se proyectan continuamente en los distintos medios. Dove se opone a aquellas marcas que prometen una belleza ideal, una eterna juventud o un cuerpo perfecto.

Después de observar la importancia que tiene Dove respecto a otras marcas y a nivel global, es momento de valorar la marca con respecto a otras que compiten en el mismo sector de la salud, belleza e higiene.

Dentro de todas las marcas que aparecen en el panel de Kantar Worldpanel del que ya se ha hablado, es interesante centrarse en aquellas que pertenecen al sector de los productos de belleza para ver cuál es su posición respecto a Dove. Algunas de estas marcas como Lux, Rexona o Lifebuoy pertenecen también a la multinacional Unilever.

Tabla 3.2.3.2 Posición de marcas del sector de la belleza en el Ranking de Kantar Worldpanel.

Nombre de la Marca	Posición en el Ranking Kantar Worldpanel
Lifebuoy	7
Pantene	9
Dove	11
Palmolive	12
Lux	13
Sunsilk	18
Head&Shoulders	28
Nivea	40
Rexona	43
Johnsons	46

Fuente: Elaboración propia

Brand Finance realizó un estudio de las 50 mejores marcas de belleza a nivel global del año 2013 para la revista SPC.

El método de valoración para realizar el ranking estaba basado en los ingresos de la marca, su demanda y posicionamiento. Además, realizaron una calificación de la marca en función de su fuerza en el sector financiero, riesgo, seguridad y el valor de la marca. Influyen también la previsión de futuros ingresos, el tamaño de la compañía, la presencia geográfica y la reputación de la misma.

Se puede decir que es un análisis bastante completo y un ranking que valora muchos aspectos de las marcas competidoras de Dove. Se muestra aquí una tabla del ranking donde Dove se posiciona en el número siete, y donde se puede observar la posición que ocupan los principales competidores.

Tabla 3.2.3.3 Ranking de marcas competidoras de Dove

No '13	No '12	No '11	Brand
1	1	1	Olay
2	3	4	L'Oréal
3	4	6	Neutrogena
4	5	5	Nivea
5	6	7	Lancôme
6	2	2	Avon
7	7	8	Dove
8	8	9	Estée Lauder
9	9	10	Biore
10	14		Christian Dior
11	12	13	Pantene
12	18	16	Chanel
13	15	15	Aveeno
14	16	14	Garnier
15	11		Schwarzkopf

Fuente: Brand Finance.

En zonas geográficas más concretas como Centroamérica, la revista Mercados y Tendencias ha realizado un informe sobre las 100 marcas más recordadas. Dove aparece en el número 66 detrás de competidoras como Pantene (puesto 41), Nivea (45), Avon (49), y por delante de otras como Lancôme (67), L'Oreal (74) y Palmolive (92) (Fernández, J., 2009:79).

Se puede observar que Dove está entre las marcas más conocidas, aunque no esté la primera en su categoría. Pero si es cierto que compite fuertemente con marcas como Olay o Nivea, lo que indica una estrategia que le está permitiendo competir con ellas por el liderazgo.

3.3 Público Objetivo

En las siguientes líneas se detalla el target al que se ha dirigido la marca Dove en su campaña "Por la Belleza Real". Para conocerlo, se hará en función de tres descriptores: sociodemográficos, geográficos y de comportamiento.

Los descriptores sociodemográficos se refieren a elementos como la edad o el nivel de ingresos. Dove se dirige principalmente a mujeres de entre 18 y 64 años, como se ha visto en el estudio de "La verdad sobre la belleza", pero en las campañas se hace una llamada más directa a mujeres de edades comprendidas entre los 35 y los 64 años. El perfil de mujer a la que se dirige Dove es una mujer trabajadora, soltera, casada e incluso con hijos, con un nivel de ingresos medio alto. Es una mujer con cierto nivel cultural, estudios superiores y un trabajo estable.

Los descriptores geográficos se refieren al lugar y el entorno en el que reside el público. Dove tiene una presencia a nivel global, por lo que es difícil concretar el área geográfica o la raza, pero los consumidores se encuentran principalmente en las áreas metropolitanas.

En cuanto a los descriptores del comportamiento, se trata de definir algunos hábitos de consumo y compra. Keller afirma que las marcas están asociadas a determinadas personas y que reflejan los valores o características de los mismos, por lo que ven su imagen proyectada en la marca. De ahí la importancia de observar otros factores de tipo más psicológico y de comportamiento.

Las mujeres a las que se dirige Dove tienen poco tiempo para el cuidado de su cuerpo debido a su ritmo de vida, pero aun así se preocupan por su aspecto y le dan importancia a la salud tanto física como emocional. Son mujeres que compran productos cosméticos y de cuidado de la piel para cuidarse y verse mejor, pero también escépticas ante la publicidad tradicional porque han probado varios productos y las promesas que les venden nunca son reales. Podría decirse también que son mujeres con una relativa baja autoestima en tanto que persiguen alcanzar ciertos ideales de belleza en la medida de lo posible y no se consideran bellas.

Estas mujeres son grandes consumidoras de revistas de moda y belleza, así como de la televisión. También los medios exteriores llegan a impactarlas y en algunos casos son usuarias de Internet. Puede que hayan sido consumidoras de otras marcas como Nivea, L'Oreal, Neutrógena o Estée Lauder porque son productos más o menos similares en la oferta, la calidad y el precio.

Hay que tener en cuenta que, dado el público tan amplio al que se dirige la marca, se han realizado campañas para un target más específico. Por ejemplo la línea Pro-age se dirigió a mujeres de entre 50 y 64 años y se realizó una campaña en la que se fomentaba "la belleza sin límite de edad". En otros casos como la línea de hombre, Dove también tuvo que desarrollar un perfil de hombres jóvenes interesados en el cuidado de su cuerpo para hacerles llegar el mensaje de los nuevos productos. En cuanto a los programas para la autoestima que realizó Dove, las destinatarias eran jóvenes adolescentes.

Se puede observar que, aunque la línea de comunicación de Dove es común en todas las campañas, la marca realiza algunas dirigidas a públicos específicos y así poder abarcarlos todos, dada su amplitud.

3.4 Análisis DAFO

Con el fin de conocer mejor la marca y contextualizarla en el entorno, en el siguiente apartado se realizará un análisis DAFO, una de las herramientas que más ayudarán a tener una visión global y comprender la situación tanto interna como externa de Dove. Es un análisis que extrae las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de un producto, empresa o marca como en este caso, que permite conocer lo que se está estudiando de una forma más completa, y desde varios puntos de vista.

Después de todo lo visto y leído hasta ahora, Dove cuenta con muchos puntos fuertes. En primer lugar, los productos de la marca son de calidad y el precio es equiparable al de los principales competidores, por ejemplo Olay o Nivea. La disponibilidad es muy alta, los productos se pueden encontrar en todas las grandes superficies y en pequeños comercios y cadenas de droguerías. Además, la marca está presente en muchos países y siempre consigue llegar a sus consumidores con el mismo mensaje: "la belleza real". Se considera que cruzar fronteras añade valor a la marca en la mayoría de los casos (Ries, A., Ries, L., 1998). Las campañas son fuertes, originales e incluso a veces polémicas, lo que le da notoriedad y presencia a la marca. Los mensajes consiguen formar una imagen positiva de Dove en la mente de las consumidoras y conecta con ellas, además de conseguir algunas fieles a la marca. Dove

CAPÍTULO 3

ha sabido aprovechar las oportunidades y ha ampliado la gama al cuidado masculino y además cuenta con los recursos de investigación de la multinacional Unilever. Dove ha conseguido ser una marca líder en el sector y se ha diferenciado de sus competidores gracias a su mensaje.

En cuanto a las debilidades, aunque el precio no es muy alto, si que está considerado como un precio destinado a la clase media-alta. En este punto se da una polémica por la contradicción entre la idea que transmite Dove de que “todas las mujeres deben experimentar la belleza real cada día” y el precio, que es algo inaccesible para ciertos grupos sociales. Pero si se hiciesen más promociones o se bajase el precio, ¿se devaluaría la marca? Por otro lado, los costes de las campañas publicitarias son altos y la estrategia creativa parece estar algo estancada. Mejor que intentar mantenerse en una etapa de madurez del producto, parece que Dove necesita dar con una nueva idea que sorprenda a sus consumidoras y que no le deje decaer. Finalmente, han sido muchas las críticas a Dove porque de la misma forma que promueve la liberación de estereotipos de belleza femeninos y la “esclavitud” que estos suponen para las mujeres reales, Unilever lanza campañas muy contradictorias para otra de sus marcas principales: Axe. Las mujeres en la publicidad de Axe son tratadas en muchos casos de una forma algo machista y como un objeto al servicio de la comunicación del producto, lo que le está costando a Dove algo de pérdida de credibilidad. Además, otra debilidad reside en la línea de hombres, que no ha tenido tanta fuerza.

En cuanto a las oportunidades, Dove tiene la posibilidad de ampliar su segmento de mercado y dirigirse también a otro público. Por ejemplo, podrían lanzar productos dirigidos concretamente a los adolescentes y que cubran sus necesidades. También podrían aprovechar a lanzar productos algo más estacionales como protectores solares o cremas *aftersun* para la temporada de verano.

Las amenazas de Dove tampoco son pocas. Tiene una gran competencia y con la misma oferta y el mismo precio se pueden obtener productos similares. Dove ha sabido contar a este respecto con la ventaja del valor añadido que le da la publicidad, pero no deja de estar presente la amenaza de las marcas del distribuidor que ofrecen precios más económicos y cierta calidad. Por otro lado, Dove se mueve en una línea algo complicada porque va en contra de lo que toda la industria de la belleza es y quiere. Esto guarda también relación con el mensaje de Dove en su comunicación, que puede llegar a resultar algo monótono. Se pierde la innovación y la transgresión con la que se posicionó líder de mercado en un principio y quizá sea necesario reinventar un poco la estrategia aunque sea siguiendo la misma línea. Dove se sigue enfrentando a la pérdida de credibilidad no sólo por temas como los de Axe, sino también porque tiene que mantener la apariencia de autenticidad en las campañas, que suponen la base de todo. Finalmente, otra de las amenazas de la marca es convertirse en un producto para mujeres “feas o gordas”.

Tabla 3.4.1 Análisis DAFO de la marca Dove

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Calidad del producto -Precio equiparable a competencia/algo elevado -Disponibilidad -Campañas fuertes/originales -Presencia global -Recursos de investigación de Unilever -Amplia gama (línea hombre) -Marca líder -Buena imagen en mente de consumidores/consumidores leales 	<ul style="list-style-type: none"> -Pocas ofertas -Clase media-baja con menos acceso -Alto coste en publicidad -Estrategia estancada, poca innovación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Ampliar segmento: adolescentes -Ampliar gama: productos de protección solar 	<ul style="list-style-type: none"> -Mucha competencia en el sector -Campañas monótonas -Perder autenticidad -Ideas contrarias a la industria de la belleza

Fuente: elaboración propia

3.5 El plan estratégico y sus fases

Tras conocer el contexto y la situación en la que se encuentra Dove, sus puntos fuertes y débiles y el público al que se dirige en su campaña, se va a analizar el planteamiento estratégico de la misma.

En los siguientes puntos se tratará el planteamiento estratégico de la campaña y los objetivos perseguidos, así como el insight que lo engloba todo. Posteriormente se verá la ejecución de la campaña pasando por sus diferentes fases y finalmente se procederá a una evaluación.

3.5.1 Planteamiento estratégico

La directora de marketing de Dove, Ana Arroquia, expone que la estrategia de comunicación estaba basada en “conectar con la sensibilidad social de una amplia mayoría de mujeres/consumidoras para impulsar y liderar un movimiento social que valorase la Belleza real de las mujeres normales frente a los estereotipos impuestos por la moda”. Toda la

CAPÍTULO 3

campaña perseguía posicionar a Dove como un producto que diese respuesta a las necesidades de esas mujeres reales sin complejos y conseguir que la marca se asociase automáticamente a ese concepto.

Para la campaña se partió de que la belleza estaba definida por cánones y estereotipos restrictivos que provocaban ansiedad en las mujeres, que la verdadera belleza está en la diversidad y la naturalidad, y que es necesario cuidarse, aceptarse, crear y disfrutar un estilo propio. Dove apostó por una campaña en la que la marca apoyase a esa mujer real que se quiere a sí misma.

3.5.2 Objetivos y mensajes

Los objetivos iniciales de la campaña fueron principalmente dos. El primer objetivo perseguía un fin más orientado al marketing y se centraba en la participación de mercado. Dove buscaba aumentar su “cuota share en sus seis mercados clave de un 7.4% a un 12% en el año 2004”, año en el que comenzó la campaña. El segundo objetivo, ya centrado en la comunicación, fue “cuestionar los cánones de belleza, llevando a las mujeres un mensaje positivo sobre su propia belleza y generar debate, dejando paso a nuevas formas de belleza más abiertas” (Piera, C., Gorricho, M., de los Ángeles, M.J., del Valle, A., Portilla, I., 2005).

A este respecto, el autor Adam Morgan (2009) habla de la importancia de que una marca proponga una nueva forma de pensar acerca de una categoría, como podría ser la belleza en este caso, y de esta forma cambiar la cultura que rodea a la misma.

La campaña perseguía mostrar una idea de belleza de la mujer más saludable, tolerante y democrática (Rangel, C., 2012:168).

3.5.3 Insight

Cuando se trata el término de insight, se habla de buscar algo que conecte con lo más profundo del consumidor como persona. Dar con ello supone que la comunicación sea más relevante y eficaz. Según José Juanjo Linares, Director de Planificación Estratégica de Bassat Ogilvy, define un insight como “Una experiencia verdadera y relevante para el consumidor que se expresa con el lenguaje del consumidor”. En palabras de Mónica Casabayó y Borja Martín, el insight es “una motivación profunda del consumidor que tiene gran capacidad de movilización” (Rangel, C., 2012:171).

Los insight pretenden acceder a la parte más emocional que determina nuestras decisiones. Según el mismo Leo Burnett, “un insight debe ser algo que las personas no sabían ya de sí mismas” (Álvarez, A. 2012). A este respecto, Dove estuvo bastante acertado.

Gracias a la investigación previa sobre la cuestión, el insight de la campaña “Por la Belleza Real” es: “Me deprimó cada vez que veo en los anuncios esas modelos tan guapas y delgadas”. En base a esto, Dove consiguió llevar a cabo una campaña donde las protagonistas eran mujeres con las que las consumidoras se identificasen y les animase a potenciar su belleza.

3.5.4 Fases de la campaña

La campaña de Dove por la Belleza Real en España parte de un estudio previo acerca de la opinión de las mujeres sobre el concepto y la percepción que existe de la belleza así como de lo que opinaban de sí mismas. En 2004 realizaron el estudio de “La verdad sobre la belleza” del que ya se ha hablado anteriormente. En base a las conclusiones del estudio se lanzó la campaña. Todas las fases aquí recogidas, son las que se han llevado a cabo en España. Aunque las campañas siempre se han desarrollado a un nivel global y de forma bastante sincronizada, algunos anuncios y estrategias cambian para adaptarse a ciertos países.

Fase I

En el año 2004 Dove lanzó su primera campaña en la que aparecían imágenes de diferentes mujeres comunes posando en actitud feliz y confiada. Se proponía al público votar en la web de la campaña por una de las dos opciones de las que se daban en las imágenes.

Imagen 3.5.4.1 Imagen de la campaña Por la Belleza Real: ¿Marchita o maravillosa?



Imagen 3.5.4.2 Imagen de la campaña Por la Belleza Real: ¿Canosa o preciosa?



Imagen 3.5.4.3 Imagen de la campaña Por la Belleza Real: ¿Gorda o en su peso?



Fase II

En Enero de 2005 comenzó la segunda fase, la más fuerte y que más repercusión tuvo. Esta campaña fue integral, en la que se realizaron acciones de Marketing Directo, Marketing viral y Publicidad. En ella se desarrolló una intensa actividad informativa, de debate social y mediático. Los elementos que se utilizaron en la campaña fueron los siguientes:

1. Se realizó una rueda de prensa a nivel nacional para presentar la campaña "Únete al debate" y los resultados del estudio de "La verdad sobre la Belleza".
2. Se publicaron reportajes en las revistas femeninas donde las modelos de la campaña posaban con naturalidad. Lo más importante es que no se correspondían con el estereotipo que se suele ver en la publicidad de productos de moda o belleza. Aquí Dove empleó un término para denominar a estas mujeres que se ha repetido multitud de veces en todas sus campañas posteriores: las "mujeres reales".
3. Se creó la web www.porlabellezareal.com con foros de opinión donde los usuarios podían dar su opinión sobre la belleza. Esto supuso una gran ventaja para la marca, no sólo por la conversación y el contenido que generó, sino como un estudio de lo que los usuarios opinaban que podría ser muy útil en futuras campañas o para definir nuevas estrategias.
4. Se creó la Fundación Dove para la Autoestima con el fin de recaudar fondos y trabajar en mejorar la autoestima de niñas y mujeres. Se firmaron acuerdos de colaboración con la Asociación de Defensa de la Atención a la Anorexia Nerviosa y Bulimia (ADANER), y la Federación de Asociaciones contra la Anorexia y Bulimia (FEACAB).
5. Talleres de autoestima con adolescentes en colegios para tener confianza con su cuerpo y su apariencia.
6. Junto con Terra, se realizó un casting virtual que consistió en seleccionar a mujeres para el calendario "Mujeres Reales Dove-Terra 2006"
7. Se hizo un roadshow por las playas españolas para seleccionar a las semifinalistas del casting europeo de Dove y elegir a las protagonistas de próximas campañas de publicidad y relaciones públicas.

8. En cuanto al Marketing Viral, y coincidiendo con la polémica por la prohibición que se impuso a las modelos extremadamente delgadas para desfilan, Dove lanzó el vídeo Evolution, uno de los más conocidos de la marca. En él se mostraba a una mujer común y el proceso al que se sometía de maquillaje, peluquería y retoques digitales para convertirse en un modelo de anuncio. La intención de Dove era mostrar cómo se crean las imágenes de aquellos referentes que se consideran bellos e ideales y en muchos casos resultan ser irreales.

Una vez que se llevaron a cabo todas estas acciones, se lanzaron los productos reafirmantes de Dove. En el anuncio aparecían mujeres en ropa interior, en actitud feliz y satisfecha. El lema con el que se lanzó la campaña fue: "Reafirmar la piel de una top model no tiene mucho mérito"

Imagen 3.5.4.4 Gráfico crema reafirmante Dove



No sólo se conformaron con el estudio inicial para la campaña sino que Dove estableció un Programa por la Estética y el Bienestar de la Universidad de Harvard con una Beca Dove para analizar cómo pensamos y hablamos sobre la belleza y el efecto que tiene en el bienestar de las mujeres.

Fase III

Continuando con la idea que fundamenta toda la estrategia, en Febrero de 2007 Dove lanzó la campaña para mujeres mayores de 50 años. Tras realizar el estudio de "La belleza llega con los años", concluyeron que un 91% de las mujeres entre 50 y 64 años consideraba que la idea sobre las mujeres y el envejecimiento debía redefinirse. Además contaron con la fotógrafa Annie Leibovitz para la campaña (Unilever, 2014).

Dove también dedicó parte de su comunicación a las niñas en especial. Bajo la creencia de que las jóvenes están expuestas a un sinfín de imágenes que les bombardean de forma constante y les reduce su autoestima y confianza en sí mismas, la marca lanzó Onslaught. En el vídeo animan a hablarles a las niñas sobre la belleza antes de que todo el entorno lo haga.

CAPÍTULO 3

Imagen 3.5.4.5. Gráfico campaña Pro-age. “Demasiado mayor para estar en un anuncio anti-edad. Pero este no es anti-edad, es pro-edad. Una nueva línea para el cuidado del cuerpo y cabello de Dove la belleza no tiene límite de edad.”



En torno a 2010 Dove llevó a cabo el Movimiento por la Autoestima, en el que se desarrollaron programas educativos y de construcción de autoestima. Con este fin, Dove lanzó campañas como “Inner critic” o “Friends”. En el caso de Inner Critic se preguntaba a las mujeres sobre la parte de su cuerpo que menos les gustaba, a lo que tardaban un promedio de dos segundos en responder. Cuando la pregunta era sobre la parte de su cuerpo que más les gustaba tardaban mucho más en contestar o incluso no sabían qué decir. En el vídeo “Friends” dos amigas decían qué era lo que más les gustaba de la otra, y las respuestas eran inmediatas. Con esto, Dove pretendía mostrar que las mujeres tendemos a ser muy críticas con nosotras mismas, pero que somos capaces de ver la belleza en los demás mucho más fácilmente que en nosotros.

En 2012 la marca lanzó una campaña en el Día Internacional de la Mujer en la que ocho mujeres se presentaron al Casting Dove donde se buscaban mujeres alegres y espontáneas. El Día Internacional de la mujer es el que concede la importancia a las mujeres por excelencia, y reconoce sus méritos y virtudes. Al lanzar en este día una campaña, Dove se asocia directamente al significado del mismo y refuerza la imagen de la marca en cuanto a la visión de las mujeres. Dado lo significativo de esta fecha y los valores que le aporta a Dove tener presencia durante la misma, en 2013 también realizaron una campaña a través de Facebook donde invitaba a las mujeres a celebrar la belleza (Marketing news.es, 2012).

Fase IV

Otra de las etapas más fuertes de la campaña de Dove por la Belleza Real se realizó en 2013 con el vídeo Sketches (Bocetos). Se elaboró un vídeo con varias mujeres que debían describirse a sí mismas al dibujante Gil Zamora, un artista Forense entrenado por el FBI, que no las podía ver ni ellas a él. Posteriormente el dibujante realizaba un retrato de ellas en base a la descripción que otro había dado. Los resultados fueron muy impactantes y conmovedores. Al

comparar los retratos finales, en aquellos en los que las mujeres se definían a sí mismas eran menos bellas que los que habían sido hechos desde descripciones de otros.

A modo de continuación de la campaña de Bocetos y con el fin de que las mujeres reflexionen, Dove lanzó Camera shy, en el que se muestra a diferentes mujeres tímidas ante la cámara.

En el mismo año 2013 también se lanzó un spot centrado en las niñas que dejan de hacer lo que más les gusta (baile, natación...) por cómo se ven y por el complejo que tienen con su cuerpo.

En todos estos anuncios no se muestran los productos, sino la filosofía de la marca y lo que pretende transmitir y conseguir, aunque también se han intercalado anuncios para presentar líneas o productos de la marca.

Dove en 2014

En 2014 la marca ha seguido lanzando vídeos que hagan reaccionar a las mujeres sobre lo que la belleza es en realidad y la importancia de la autoconfianza. En el vídeo de “Dove espejos” se muestra el problema de las mujeres que no sonríen cuando se miran al espejo porque no les gusta lo que ven. Uno de los estudios de Dove mostró que las mujeres nos miramos en el espejo unas seis veces al día, lo que supone un promedio de 50 minutos diarios, y asciende a un 90% el número de mujeres que se han sentido mal al mirarse al espejo (www.dove.com.mx). Dove les propone que recuperen esa sonrisa frente al espejo de cuando eran niñas y le transmitan esa sensación de satisfacción a las generaciones futuras.

Otro vídeo del mismo año que supo transmitir la idea de la importancia de la autoconfianza y su influencia en nuestras vidas fue “Dove parches”. En él se les proponía a las mujeres participar en un estudio en el que debían ponerse un parche que les proporcionaba autoconfianza y debían ir contando cómo se sentían cada día mientras lo usaban. Se hizo un último encuentro con las mujeres al final del estudio y se les preguntaba cómo se sentían. Aseguraban que habían mejorado en muchos aspectos, que se sentían mucho mejor, que había cambiado su actitud respecto a sí mismas y a su vida, que se querían mucho más y sus complejos habían disminuido. Cuando se les mostró el contenido del parche los resultados fueron espectaculares, no contenían nada.

Por último, Dove realizó un vídeo a raíz del éxito de los “selfie”, las fotos realizadas a uno mismo. La marca propuso a un grupo de jóvenes de un instituto hacerse una foto y no aplicarle filtros ni alterarla, simplemente una foto de ellas mismas y también de sus madres. Todas las fotos serían expuestas al final. Muchas jóvenes que no se sentían muy seguras con la propuesta acabaron muy satisfechas con los resultados, y las fotos expuestas transmitían felicidad y autoconfianza. Incluir a las madres fue un intento más de Dove por mostrar el cambio generacional sobre el concepto de la belleza que la marca está intentando conseguir.

Dove en las Redes Sociales

Es importante hacer una mención al uso de las redes sociales de Facebook y Twitter como herramienta constante de comunicación. Actualizan ambas redes con mensajes de ánimo, motivación, autoestima, recomendaciones y nuevos productos.

Imagen 3.5.4.6 Publicaciones en el Facebook de Dove.



Extraído de https://www.facebook.com/DoveSpain?brand_redir=1

3.6 Resultados del análisis de la campaña. Posibles problemas detectados y soluciones.

Después de observar la estrategia, se pueden observar los siguientes resultados. En primer lugar, Belleza Real se ha convertido en un concepto muy ligado a la marca Dove. Además, las campañas han tenido mucha cobertura en los medios, en el caso de la campaña de 2005, la inversión en Relaciones Públicas se multiplicó por 20 en relación al valor publicitario que le dieron los medios de comunicación. Es interesante saber que algunos autores consideran que la marca cobra realmente fuerza con la publicity y no con la publicidad pagada, entendiendo como publicity aquellas apariciones no pagadas en los medios (Ries, A., Ries, L., 1998).

Se ha considerado que los objetivos establecidos en un principio fueron de sobra alcanzados según la encargada de marketing de Dove, Ana Arroquia, tanto a nivel de ventas como a nivel de respuesta social. Las campañas de Dove han conseguido un cambio en el comportamiento de las consumidoras y sus percepciones, lo cual supone un gran éxito.

Cuando la campaña comenzó, apostó por una idea arriesgada y transgresora, con un objetivo muy claro y un mensaje completamente distinto de lo que las consumidoras estaban acostumbradas a escuchar. La idea de las mujeres reales era clara, aunque la iniciativa de mostrar mujeres reales en imágenes y votar si eran una cosa u otra ha dado lugar a algunos problemas. Una de las imágenes estaba equiparada en votos entre “fondona” o “en su peso”.

A lo largo de toda la campaña la estrategia es clara y la estética y el mensaje se sigue transmitiendo de distintas formas pero siempre en la misma línea. Además, la Fundación para la Autoestima lleva a la práctica todo lo que la marca predica y no lo deja sólo en palabras, lo cual aumenta la credibilidad y el compromiso de Dove.

Como ya se ha visto, dentro del público tan amplio al que se dirige, Dove realiza campañas específicas dirigidas a niñas, por ejemplo, o a mujeres mayores de 50 años. Sabe darle a cada grupo la importancia que merece, hacerles sentir importante y mostrar su preocupación por ellos.

En el caso de las últimas campañas, se ha visto un enfoque más dirigido a hacer que las mujeres se den cuenta de las cosas por sí mismas, más que decírselo y esperar a que lo

acepten. En vez de decirles, te ves menos bella de lo que realmente eres y los demás si ven, se les muestra dos bocetos en los que observan su propia descripción y la de otros sobre ellas mismas. Viven lo que Dove quiere decirles y la marca consigue conectar con ellas, no son sólo meras espectadoras. Dove muestra que su mensaje es tan cierto que se puede probar de forma sencilla e ingeniosa.

La marca ha sabido aprovechar también oportunidades y momentos como el Día Internacional de la Mujer, en el que el público está especialmente sensible a lo que Dove quiere contar y donde pueden formar parte de la comunidad a la que se dirigen sin quedarse atrás en momentos como esos.

Aunque las campañas son innovadoras y han ido evolucionando y reforzando el mensaje de Dove, corren el riesgo de volverse algo repetitivo. Por otro lado, siempre se enfrentan a la polémica y las críticas para bien o para mal. Por ejemplo, la marca ha recibido también algunas críticas porque sus modelos eran reales pero bastante agraciadas, lo cual debilita la credibilidad de la marca.

En estos casos no existe una solución clara. Siempre que una marca arriesga y se comunica mediante una estrategia nueva que implica críticas de tipo social, va a conseguir tantos adeptos como opositores. Quizá Dove debería cuidar lo verídico de sus anuncios. Esto se refiere a que hay un ligero contraste entre campañas como la de 2005 en la que aparecían mujeres reales, y otras como "Parches" en las que empieza a parecer que está todo más preparado, incluso se podría empezar a dudar de si el proceso se realizó realmente así.

CAPÍTULO 4

RELACIÓN DE DOVE CON LAS LOVEMARK

En el siguiente epígrafe el lector encontrará la segunda parte fundamental de este estudio. La intención que persiguen las siguientes líneas es dar una idea de qué son las “Lovemarks” y en qué consisten. Para ello, la teoría sobre estas marcas amadas por los consumidores y sus características está extraída del libro “Lovemarks. El futuro más allá de las marcas”, del CEO mundial de Saatchi & Saatchi, Kevin Roberts, y cuyas ideas van a guiar este apartado. Una vez quede clara la idea de este autor, sus conceptos se pondrán en relación más en detalle con lo que ha hecho Dove en su “Campaña por la Belleza Real”. Finalmente, se compararán algunos ejemplos de Lovemarks con Dove con el fin de llegar a una conclusión y alcanzar uno de los objetivos de la investigación, que es responder a si es Dove o no una Lovemark.

4.1 ¿Qué es una Lovemark?

Kevin Roberts parte de la idea de que todos los seres humanos se mueven fundamentalmente por emociones. Expone que lo que nos lleva a la acción es sentir y no razonar. Por eso, considera que si las marcas quieren establecer un vínculo más profundo con los consumidores deben centrarse en la parte más emocional de los mismos. Pero ¿por qué? Y lo más importante, ¿cómo?

Según el autor, en un día podemos llegar a tomar contacto con unos mil quinientos productos y hasta treinta y cinco mil en algunos casos. Para las marcas convertirse en genéricos o ser indiferentes para los consumidores es una amenaza que pone en riesgo su existencia. Pero entonces, ¿qué busca fundamentalmente un consumidor en los productos? Roberts responde a esta pregunta con: calidad, regularidad, rendimiento y valor. Y las marcas consiguen aportar ese valor a los productos y que los consumidores confíen en ellos con garantías.

Pero el autor quiere ir más allá y propone que las marcas deben establecer un vínculo más emocional y personal con la gente. Considera que las personas llegan a amar las marcas que les hacen sentirse bien, que les hablan de lo que les importa, que les escucha y despierta en ellos sensaciones positivas.

Kevin Lane Keller también habla de la importancia de los sentimientos para las marcas. Afirma que “Una marca es más que un producto, puesto que puede tener dimensiones que la diferencien de alguna forma de otros productos diseñados para satisfacer la misma necesidad” y continúa: “Lo que distingue a la marca de su contraparte, una mercancía sin marca, y le da su valor es la suma total de las percepciones de los clientes y los sentimientos relacionados con los atributos del producto, así como con la forma en que se desempeñan, el nombre de la marca y lo que simboliza” (Keller, L., 2008:5). Otros autores como Adam Morgan (2009) también resaltan la importancia de las emociones y el hacer pensar a los consumidores como uno de los elementos fundamentales a la hora de crear una marca potente.

Remitiéndose a un estudio sobre las emociones primarias y secundarias de Dylan Evans, del King’s College de Londres, Roberts observó que entre las secundarias se encontraban el amor, la culpa, la vergüenza, el orgullo, la envidia y los celos. Llegó a la conclusión de que el amor es fundamental para todos los seres humanos (Roberts, K., 2004:44).

Ante la pregunta de cómo conseguir despertar el amor de los consumidores por una marca, Roberts habla del respeto como elemento fundamental. Se trata de que los consumidores respeten la marca y viceversa, que confíen en ella, que perciban el compromiso de la misma con ellos. Consiste en ser sincero y dar el mejor servicio posible.

Pero no sólo el respeto es necesario, el amor requiere tiempo e historia. Kevin Roberts habla de la importancia de envolver la marca en misterio, de crear una intimidad con los consumidores y apelar también a sus sentidos para llegar a la parte más emocional a través de los mismos. Las marcas amadas tienen una gran historia y además, consiguen hacer a los

consumidores partícipes de la misma. Roberts destaca la importancia de acercarse a los consumidores, aprender a sentir y pensar como ellos, observarlos en conjunto y de esta forma, conseguir insights realmente fuertes que consigan crear una Lovemark, una marca que los consumidores amen de forma irracional, que les entienda y con la que puedan interactuar y sentirla como suya. Kevin Roberts habla de consumidores leales, con una “lealtad más allá de la razón”.

4.2 Dove y las Lovemark

A continuación se ven algunas de las ideas de Kevin Roberts más en detalle y se ponen en relación estos conceptos con lo que Dove ha llevado a cabo desde 2004 en sus campañas, para ver si va cumpliendo las características que el autor de Lovemarks considera que estas marcas suelen poseer.

En base a ciertos estudios científicos, en el libro de Roberts se habla de la importancia de las emociones a nivel cerebral porque afectan a nuestra toma de decisiones. Cuenta que antes que la comprensión está el sentimiento, y que es importante que las marcas despierten en sus consumidores sensaciones positivas y consigan que se sientan bien con ellas. Dove en su campaña por la Belleza Real consigue crear esas sensaciones positivas con las mujeres y hacerlas sentir bien, transmite autoconfianza, seguridad, les dice que son bellas independientemente de su talla o color. Esto consigue crear en ellas una simpatía hacia la marca.

En cuanto a la lista de las emociones primarias y secundarias que menciona el autor en el libro, es interesante observar brevemente cuáles de ellas están integradas y consideradas en la campaña. Según Dylan Evans, las emociones primarias son: alegría, ira, miedo, sorpresa y tristeza; en cuanto a las secundarias que ya se han mencionado: amor, culpa, vergüenza, orgullo, envidia y celos (Roberts, K. 2004:45). En las diferentes fases de la campaña de Dove se ha podido ver cómo se integran en primer lugar la alegría. Es la primera sensación que transmiten las “mujeres reales” con su comportamiento. También están presentes la vergüenza y en cierto modo los celos o la envidia. La vergüenza, en cuanto a la timidez de las mujeres al mostrar su cuerpo debido a los complejos que tienen, lo cual enlaza con la envidia, entendido como el deseo imposible de tener un cuerpo como los que ellas ven en las modelos. Quizá también se podría tener en cuenta la sorpresa. Recordemos las campañas “Bocetos” o “Parches” en las que las protagonistas se sorprenden de los resultados: “no hay nada en el parche” o “los demás me ven más bella de lo que yo me veo a mí misma”.

Por otro lado, Lane Keller expone seis emociones relacionadas con el desarrollo de la marca. Habla de las tres primeras, referidas a algo experimental e inmediato: calidez, diversión y excitación. Después hace referencia a otras tres que son de interés en este punto y a la hora de hablar de Dove. Se trata de la aprobación social, la seguridad y el autorrespeto (Keller, L., 2008: 70). En cuanto a la aprobación social, Dove lucha más en contra que a favor, pero es una emoción que emplea. No presenta los productos de la marca como algo que te harán sentir más aceptada, sino algo con lo que aprobarte a ti misma porque qué más da lo que piensen los demás. Y aquí entran la segunda y tercera emoción: la seguridad y el autorrespeto. Keller dice que en estos casos la marca produce “seguridad, comodidad y autoconfianza”, y que además, “hace que los consumidores se sientan bien consigo mismos, que experimenten orgullo logro o satisfacción” (Keller, L., 2008:69). Con estas explicaciones, parecería que se está hablando concretamente de Dove. Por último, es importante añadir que estas tres últimas emociones se consideran “privadas y perdurables”, por lo que al ponerlas en práctica, la marca consigue resultados más profundos y a largo plazo.

Otro concepto al que Kevin Roberts da mucha importancia: el respeto. Cuando se refiere a él habla de confianza, de actuar en coherencia con lo que predicas. Dove ha sabido llevar esto a

CAPÍTULO 4

cabo con mucho éxito. Cuando lanzó la campaña Por la Belleza Real, no sólo les decía a las mujeres que debían confiar más en si mismas, y que lo que veían no era real, sino que creó la Fundación de Dove para la Autoestima con el fin de trabajar con ellas sobre ese nuevo concepto de belleza. Llevaron su idea a la práctica y mostraron un compromiso con las consumidoras que aún hoy no han abandonado. Ellas confían en Dove y respetan la marca, y eso es fundamental si se siguen las indicaciones de Roberts.

En cuanto a las “verdades sobre el amor” tales como la necesidad de las personas de tener amor o que sea algo recíproco, el autor habla del amor como algo que requiere tiempo, una inversión de años. En este momento se cuenta con la ventaja de observar a Dove desde la perspectiva de los diez años que lleva con la idea de la belleza real en sus campañas, además de todos los que estuvo antes en el mercado. Parece que ha seguido un camino constante y durante el que ha mantenido la filosofía de la marca, aunque ahora se esté hablando de una decadencia o un riesgo de repetición y la necesidad de renovación.

Este punto guarda relación con uno de los tres atributos de una Lovemark de los que hablaba Roberts: envolver la marca de misterio mediante una gran historia. Quizá Dove no recurra mucho a hacer referencia al pasado, pero si que mira hacia el futuro (como toda marca con éxito) y tiene unos objetivos marcados, como el aumento de jóvenes a las que esperan ayudar con el programa dentro de unos años. Otro de los atributos de las Lovemark que Dove cumple mejor que ninguno es con el de crear intimidad. La intimidad se basa en el compromiso, como ya se ha hablado, pero también en la empatía. La labor fundamental de Dove es ponerse, literalmente, en la piel de las consumidoras. Ellas se sienten escuchadas por la marca, incluso valoradas. Mientras otros sólo valoran los estereotipos, Dove les está dando protagonismo, se mete en su día a día y les dice: “mírate al espejo como cuando eras niña y sonríe” o “piensa en lo que más te gusta de ti misma”. Muchas marcas intentan transmitir cercanía con frases hechas o discursos pero, como explica Roberts, suena falso. Dove habla en un tono más cercano que transmite un verdadero compromiso e interés.

El último atributo en el que Dove no destaca especialmente es en la sensualidad. Roberts explica que los sentidos son capaces de hablarle a la mente en el lenguaje de las emociones. Aunque Dove cuenta con un buen olor y textura muy cuidados, son características que se dan por supuestas en el producto. En sus campañas no ha potenciado otros sentidos para alcanzar a sus consumidoras en otros aspectos, aunque quizá no haya sido relevante en la línea que seguían las campañas.

En un plano algo menos emocional pero que también influye en la percepción de la marca por parte de las consumidoras es que Dove innova y lanza nuevos productos. Mientras labra su imagen de marca cuidadosamente, no se queda atrás y se pone al nivel de su competencia en cuanto a la oferta que hace. Se da por supuesto que el amor por una marca o incluso la simple preferencia por la misma, es fundamentalmente que cubra una necesidad. El valor añadido es muy importante, pero sin un producto de calidad es difícil construir una marca potente. Kevin Lane Keller afirma que las marcas “deben tener una dualidad” y “agradar a la cabeza y al corazón” (Keller, L., 2008:77). Otros autores hacen mención a la importancia de la calidad del producto, aunque siempre acompañado por más atributos (Ries, A., Ries, L., 1998).

En la siguiente tabla, Kevin Roberts realiza una comparación entre las marcas y las Lovemark. Partiendo de la base que da el autor, se ha decidido si Dove cumple o no con todas las características, lo que supone una inclinación hacia la categoría de marca o Lovemark en función de si las cumple o no.

RELACIÓN DE DOVE CON LAS LOVEMARK

Tabla 4.2.1 Comparación entre las marcas y las Lovemark

Marca	→	Lovemark
Información	→	Relación
Reconocida por los consumidores	→	Amada por la gente
Genérica	→	Personal
Presenta una narración	→	Crea una historia de amor
Promesa de calidad	→	Toque de sensualidad
Simbólica	→	Iconica
Definida	→	Infusa
Declaración	→	Historia
Atributos definidos	→	Envuelta en misterio
Valores	→	Espiritualidad
Profesional	→	Apasionantemente creativa
Agencia de publicidad	→	Compañía de ideas

Fuente: Elaboración propia a partir de Roberts, K. (2004) *Lovemarks. El futuro más allá de las marcas*.

Sí que se podría decir que Dove no sólo da información, sino que también establece una relación con las consumidoras: campañas que trabajan con ellas como protagonistas, la fundación, conversación en las redes sociales... Dove no es sólo reconocida por sus consumidoras sino también amada por muchas de ellas, que la prefieren a otras marcas por el valor añadido que tiene. No se puede considerar una marca genérica sino personal. Ha conseguido establecer un vínculo con las consumidoras más allá de motivos racionales y útiles del producto. En cuanto a la "historia de amor", esta elección precisa de una aclaración. No se refiere a "historia de amor" como tal, sino a una historia de la marca que está compuesta por campañas que han despertado sensaciones en los consumidores y es una historia llena de emociones. Esto está relacionado con la idea de que Dove no hace una simple declaración de lo que es, sino que ha ido construyendo una historia que está llena de conexiones y significados para las consumidoras. Además se ha considerado infusa y no definida porque llegados a este punto, Dove ya no dice lo que es, se asocian directamente las palabras Dove-Belleza real, como si fuese algo evidente que no se ha tenido que enseñar.

Pero por otro lado, Dove parece no cumplir con todas las características de las Lovemarks. No podría decirse que tenga un toque de sensualidad, sino que ofrece calidad en sus productos pero no trasciende en ese aspecto. De la misma forma, no llega a ser una marca icónica, pero sí simbólica y cargada de significado. ¿Podría llegar a ser icónica con el paso del tiempo? Finalmente, Dove tiene unos atributos definidos y unos valores que se han ido viendo en estas páginas, y una personalidad propia y marcada, pero no llega a considerarse envuelta de misterio, o llegar a alcanzar los términos de espiritualidad o apasionante creatividad de los que habla Roberts.

Aunque sin emplear el concepto de Lovemark, Lane Keller también habla de qué debe cumplir una marca que busque una conexión emocional frente a lo que hacen las marcas comunes. Así, elaboró los 10 mandamientos del desarrollo emocional de la marca.

CAPÍTULO 4

Tabla 4.2.2. Los diez mandamientos del desarrollo emocional de la marca

1. Los consumidores compran. La gente vive
2. Los productos cubren necesidades. Las experiencias satisfacen los deseos
3. La honestidad se espera. La confianza es cautivadora e íntima. Necesita ganarse
4. La calidad es dada. La preferencia crea la venta
5. Ser conocido no significa que seas amado
6. La identidad es reconocimiento. La personalidad es cosa del carácter y del carisma.
7. La función está relacionada con las cualidades prácticas. El diseño sensorial con las experiencias
8. La ubicuidad se ve. La presencia se siente
9. La comunicación es vender. El diálogo es compartir
10. El servicio es vender. La relación es aceptación.

Fuente: Marc Gobe, Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People (Watson-Guptill, 2001)

Se puede ver cómo este autor maneja también términos similares al hablar de marcas con una dimensión emocional. Conceptos como experiencias, confianza, amor, diálogo, relación o la importancia de los sentidos están presentes en estos “10 mandamientos”.

Como sigue diciendo Kevin Roberts en su libro, “el amor requiere acción, trato, trabajo continuo, relación, entender a los consumidores y dedicarles tiempo” (Roberts, K., 2004). Y continúa resaltando ideas como la importancia de la participación de los clientes en procesos como la creación y mejora del producto. Dove está trabajando de forma constante por construir, y sobre todo a estas alturas mantener, su imagen de marca. Ha establecido desde la primera fase de la campaña una forma de diálogo que implica a las consumidoras ya no en la creación del producto, sino que les invita a dar su opinión sobre lo que la marca está fomentando, les invita a decir lo que piensan de la belleza. No son creadoras del producto como tal, sino de alguna forma de la campaña que se está haciendo. Es gracias a estas conversaciones por lo que se ha podido ir redirigiendo la estrategia con éxito. Si algo consiguió Dove con el estudio de “La verdad sobre la belleza”, fue extraer lo que las mujeres piensan de la belleza e intentar comprender cómo la perciben.

A continuación se muestra un eje creado por Kevin Roberts en el que clasifica las marcas en función de dos variantes: el amor y el respeto.

RELACIÓN DE DOVE CON LAS LOVEMARK

Gráfico 4.2.1 Eje de amor y respeto de las Lovemark



Fuente: Roberts, K. (2004) *Lovemarks. El futuro más allá de las marcas*.

En base a esto, sería interesante hacer una reflexión sobre dónde estaría Dove. Descartado queda que sea un genérico, porque Dove es una marca que lleva años en el mercado y ha sido líder. ¿Podría considerarse moda pasajera? No hablamos del producto, porque una crema hidratante poco tiene de pasajero hoy en día, pero sí de la filosofía de la marca. Quizá la preocupación por la belleza y la naturalidad así como el rechazo de los estereotipos sea una moda, acompañando a todas las corrientes de preocupación por el cuidado del cuerpo, los productos naturales con menos químicos, las dietas o el ejercicio. Pero Dove lleva ya unos años con esta filosofía y estos valores, por lo se podría descartar que fuese una moda pasajera porque, más que ir con la corriente, apostar por la belleza es parte de su ADN. ¿Es entonces una Lovemark o sólo una marca?

Otra forma de expresar lo que este eje quiere decir aunque con otras palabras, es mediante los cinco niveles de significado para un producto de los que habla Keller. Partiendo de aquellos productos que satisfacen una necesidad básica del consumidor y que contienen sólo atributos básicos, y pasando por el que él denomina “nivel de producto esperado”, referido al conjunto de atributos que los compradores esperan al adquirir un producto, llega hasta los dos últimos niveles. El número cuatro es el “nivel de producto aumentado”, aquel en el que el producto se distingue de la competencia mediante los atributos, beneficios o servicios con los que está relacionado. El número cinco sería el “nivel de producto potencial”. Que incluiría los agregados y transformaciones que un producto podría experimentar en el futuro (Keller, L., 2008:3). ¿Llega Dove al número cinco o se queda en el cuatro?

Kevin Roberts expuso que una Lovemark tenía que encajar en las siguientes definiciones:

- Las Lovemarks crean un vínculo entre la empresa, el personal y sus marcas.
- Una Lovemark inspira lealtad más allá de la razón.

CAPÍTULO 4

- Las Lovemark son propiedad de la gente que las ama.

Quizá la “lealtad más allá de la razón” no sea tal. Mientras que muchas consumidoras puede que compren Dove a ciegas sin reparar en otras marcas, quizá muchas otras comparen y se dejen seducir por otras ofertas más económicas y similares. Pero lo que más llama la atención es la frase de “las Lovemark son propiedad de la gente que las ama”, porque siempre que haya alguien que ame Dove, se sienta identificado con la marca y crea en ella, será una Lovemark para él o ella en este caso. Mientras haya alguien que ame Dove, será una Lovemark.

En su libro, Kevin Roberts cuenta algunos casos de éxito de su empresa. Las marcas Olay, Brahma, Lexus, Cheerios y Tide alcanzaron el éxito y consiguieron diferenciarse o resolver una situación gracias al empleo de los atributos de las Lovemarks.

En el caso de Olay, se empleó el misterio y la intimidad para presentar la crema hidratante como un producto que no sólo estuviese al alcance de las compradoras de productos de autoservicio, sino que también que las consumidoras de marcas de lujo se acercasen al producto.

Con la cerveza Brahma se empleó el misterio, la sensualidad y la intimidad para acercarse al corazón de sus consumidores brasileños de tal forma que la marca creó un vínculo emocional muy fuerte y la tortuga, símbolo de la marca, se convirtió en un icono con el que se identificaban.

En el caso de Cheerios, estos cereales llegaron al corazón de las familias y de las madres en concreto ofreciendo un producto saludable y esencial para la alimentación de los más pequeños.

Tide supo hacer anuncios que llegasen también a las madres y generó en ellas la confianza en el producto, porque Tide siempre estaría allí para limpiar el desastre. Se dirigió a madres que llevan un trabajo y un hogar a la vez y necesitan productos que le hagan la vida más cómoda.

Lexus convirtió la desconfianza de los consumidores de Toyota en respeto y más tarde en Amor. Lo consiguieron mediante una red de concesionario exclusiva para Lexus en los que se podía escuchar a los clientes y ser más cercanos a ellos, se les implica en el proceso para conocer qué es importante para el cliente.

¿Y Dove? ¿Podría llegar a considerarse también uno de estos casos de éxito? Dove ha conseguido diferenciarse a raíz de su campaña de 2004. Ha llegado al corazón de muchas mujeres mediante un mensaje que conecta con ellas. Ha empleado la intimidad para acercarse a las consumidoras, las escucha y las entiende. Intenta sorprenderlas y les hace darse cuenta de su potencial. A veces hasta el receptor se olvida que lo que buscan realmente es que compres su producto. Dove y belleza real son dos términos que están unidos, se han convertido en sinónimos.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 5

El primer objetivo que perseguía este estudio era conocer la marca Dove a lo largo de su historia y definirla. Se ha podido ver la amplia trayectoria de Dove desde 1957 hasta la actualidad. Su misión se centra en que las mujeres sientan la belleza real y cambien la definición de la misma. La visión de la marca se centra en alcanzar 15 millones de mujeres que hayan sido ayudadas por la Fundación Dove para la Autoestima, y los valores podrían resumirse en la importancia de cuidar el cuerpo pero no intentar cambiarlo, no centrarse en estereotipos inalcanzables, creer en la diversidad de la belleza, fomentar la autoestima, la simplicidad y la autenticidad y, todo ello, respetando el medio ambiente.

Como multinacional a la que pertenece Dove, se ha visto que Unilever es una compañía fuerte que cuida mucho las condiciones de sus trabajadores y le da importancia a la realización profesional y al desarrollo personal. Además, las propuestas que lleva a cabo siempre están en consonancia con los objetivos de la empresa.

En cuanto a la imagen que proyecta Dove, es algo distinta de lo que le gustaría ser en realidad. Dove querría significar más para sus consumidoras, de tal forma que estas hiciesen de los productos parte de su vida, algo que realmente las haga sentir mejor. Pero de momento, parece que la imagen real de Dove, si bien es una marca que conecta mucho con sus consumidoras y se centra en cuestiones que ellas valoran, no llega a cambiar sus vidas o formar parte de ellas. La idea de las campañas queda algo lejos de lo que las mujeres sienten en realidad.

El segundo objetivo de la investigación se centraba en obtener un análisis del entorno en el que se encuentra Dove en cuanto a la industria en general y la gente en particular. Además, se buscaba conocer el posicionamiento de la marca y sus competidores.

Se ha visto cumplido en tanto que se han desarrollado varias líneas sobre la Industria de la Belleza. Es una industria que alcanza un valor anual global de unos 400 mil millones de dólares y cuyo fundamento reside en la exageración de pequeños aspectos físicos, y la oferta de un producto para su solución. Dove se encuentra en medio de un aumento de la demanda de productos y servicios para el cuidado personal, sobre todo entre personas de cuarenta y cincuenta años. Además, estas personas perciben a través de los medios imágenes artificiales que conforman estereotipos inalcanzables. En el caso concreto de España, los productos de cuidado de la piel son los que presentan un mayor porcentaje de facturación.

A raíz del estudio de Dove: “La verdad sobre la belleza. Resultados del estudio global de Dove sobre mujeres, belleza y bienestar”, la marca ha podido analizar la situación actual y las opiniones de las mujeres acerca del tema de la belleza. Sólo un 2% de las mujeres se considera hermosa y confiesan que los modelos de belleza son más difíciles de alcanzar que antes.

Además, de entre los muchos artículos que se pueden encontrar acerca de cuestiones como las imágenes que ofrecen los medios y cómo se sienten las mujeres, se ha hecho referencia a algunos donde se habla del interés por los temas de belleza, dietas, adelgazamiento y la preocupación por estar guapa de la que ninguna mujer escapa.

En cuanto al posicionamiento, se ha visto que Dove es una marca con gran penetración en el mercado con respecto a otras, y que en un ranking de aquellas 25 que más significan para los consumidores, Dove ocupaba el número seis. Está presente en más de 70 países y sus principales competidores son principalmente Olay, L’Oreal, Neutrógena, Nivea y Pantene.

El tercer objetivo estaba centrado en analizar la planificación estratégica de la campaña “Dove por la Belleza Real” y definir su público, sus fases, objetivos y resultados.

En primer lugar, se ha visto que el público objetivo es muy amplio, Dove se dirige a mujeres entre los 18 y los 64 años, por lo que las campañas siguen la misma línea pero a veces se centran en públicos concretos. Por ejemplo, las campañas para mujeres más mayores o los programas dirigidos a las más jóvenes. El perfil es el de una mujer activa, preocupada por su

CONCLUSIONES Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

cuerpo, consumidora de revistas de belleza y escéptica ante la publicidad tradicional por sus escasos resultados.

Tras hacer un análisis de la marca, se ha podido observar que Dove tiene muchos puntos fuertes como la calidad, disponibilidad o el aprovechamiento de nuevas oportunidades, como ampliar la gama al público masculino. Por el contrario, tiene puntos débiles como los mensajes contradictorios con la marca Axe, de la misma multinacional, o la pérdida de credibilidad de las campañas por falta de naturalidad. Además, los mensajes tienden a ser repetitivos y otras marcas amenazan con productos similares. Por otro lado, sería interesante para Dove tener en cuenta nuevas oportunidades como una línea para adolescentes o de productos para el verano.

En cuanto al plan estratégico, la campaña buscaba conectar con las mujeres y la sociedad para valorar su belleza frente a los estereotipos. Con un insight de base: “Me deprimó cada vez que veo en los anuncios esas modelos tan guapas y delgadas”, se llevaron a cabo campañas desde 2004 bajo la línea de “la belleza real”, y se pueden diferenciar cuatro fases marcadas a lo largo del tiempo. Hoy en día, se siguen desarrollando vídeos y campañas en la misma tónica, donde se emplean mujeres reales y se fomenta su autoestima. Los resultados que se obtuvieron al comienzo de la campaña fueron muy buenos. Belleza real y Dove se convirtieron en dos términos directamente asociados, la respuesta social y el diálogo fue importante para la marca, y se consiguió un cambio en el comportamiento de los consumidores, algo que no suele ser fácil. No todo han sido buenas noticias, las campañas levantaron muchas polémicas y la marca corre el riesgo de ser repetitiva y perder credibilidad a medida que pasa el tiempo.

El cuarto objetivo de este estudio buscaba responder a la pregunta ¿Es Dove una Lovemark?. Se ha podido ver que las Lovemark son aquellas marcas amadas por sus consumidores y cuya lealtad va más allá de la razón. Que una marca enamore requiere muchos elementos como una historia, empatía o respeto.

Dove consigue que sus consumidoras se sientan bien, integra emociones fuertes como la sorpresa o el amor. Fomenta la seguridad y la autoconfianza y consigue ser respetada porque ha llevado a la acción sus palabras con la Fundación. Además, crea intimidad con las consumidoras y lanza nuevos productos para ellas, no descuida la innovación.

Por contra, Dove no potencia más sentidos como lo hacen otras Lovemark, aunque quizá no sea tan relevante para sus campañas. Además, aunque Dove tiene atributos definidos y unos valores importantes que le otorgan mucha personalidad, no llega a considerarse una marca envuelta en misterio o apasionante en cuanto a su creatividad si seguimos comparándolo con las Lovemark. Quizá a este respecto estaría bien que Dove empezase a plantear los anuncios con la misma idea pero dando un giro que vuelva a sorprender al público.

Entonces, ¿Es Dove una Lovemark? Y la respuesta del autor Kevin Roberts es que siempre que haya alguien que ame la marca, crea en ella y se sienta identificado, será una Lovemark.

Para confirmar la hipótesis planteada al inicio de este estudio: “Dove ha mejorado su imagen de marca y se ha elevado al nivel de Lovemark a raíz de la campaña de “Dove por la Belleza Real” que comenzó en 2004”, es interesante resaltar que Dove ha conseguido con esta campaña diferenciarse y llegar al corazón de muchas mujeres con un mensaje que conecta con ellas. Ha empleado la intimidad para acercarse a las consumidoras, escucharlas y entenderlas. Las sorprende y les recuerda su potencial. La campaña ha conseguido unir los términos Dove y Belleza real hasta convertirlos en sinónimos. Por lo tanto, sí que se puede considerar que Dove ha mejorado su imagen de marca hasta convertirse en una Lovemark gracias a la campaña por la Belleza Real.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- Álvarez Ruíz, A. (2012). *La magia del planner. Cómo la planificación estratégica puede potenciar la comunicación persuasiva*. Madrid, Esic
- Ayestarán, R., Rangel, C., Sebastián, A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor*. Madrid, Esic
- Fernández Gómez, J. (2013). *Estrategia publicitaria y gestión de marcas*. McGraw-Hill: Interamericana de España.
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente. Modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Deusto.
- Kaufman, R. (1999). *El pensamiento estratégico. Una guía para identificar y resolver problemas*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces. S.A
- Lane Keller, K. (2008) *Administración estratégica de marca*. Ed. Pearson
- Martínez, P. (2011) *La mente del consumidor*. Kogan Page:London Millward Brown.
- Morgan, A. (2009). *Eating the Big Fish: How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders*. Editado por John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey
- Ries, A., Ries, L. (1998). *The 22 Immutable Laws of Branding*. HarperCollins Publishers.
- Roberts, K. (2004) *Lovemarks.El futuro más allá de las marcas*. Barcelona. Ediciones Urano
- Steel, J. (2000) *Verdades, mentiras y publicidad. El arte de la planificación de cuentas*. Eresma & Celeste Ediciones
- Villafañe, J. (2008) *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide

Bibilioweb

- Brand Finance (2013). Cosmetic 50. Global top 50 Brands 2013. *SPC*. 38-51 Extraído el 30/05/2014 desde http://www.brandfinance.com/knowledge_centre/reports/?page=2
- Carrillo Durán, V. (2005). Factores socioculturales en los TCA. No sólo moda, medios de comunicación y publicidad. Universidad de Extremadura, Área de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Extraído de [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-FactoresSocioculturalesEnLosTCANoSoloModaMediosDeC-1382753%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-FactoresSocioculturalesEnLosTCANoSoloModaMediosDeC-1382753%20(3).pdf)
- Dove (2014). www.dove.com.es
- El Universal/México, DF (9 Enero 2008). Publicidad con valores, estrategia con éxito. Extraído el 19/05/2014 desde <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/323276.publicidad-con-valores-estrategia-con-exito.html>
- Fashionfromspain (29 Junio 2014). La moda española en cifras. Extraído de <http://www.fashionfromspain.com/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4598791>

- Fernández, J.M. (2009). Las marcas más recordadas. *Mercados & Tendencias*, mayo-junio 2009, 78-93. Extraído de <file:///C:/Users/Usuario/Desktop/TFG/Para%20leer/ranking-marcas29.pdf>
- Havas Media (2013). *Meaningful Brands 2013*. Extraído el 30/05/2014 desde <http://www.havasmedia.com/meaningful-brands>
- HispanTV (2014, 26 de Marzo). *La Gran Historia: La industria de la belleza, una necesidad creada*. [Archivo de vídeo] Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=NjotLiTbS8c>
- La verdad sobre la belleza. Resultados del estudio global de Dove sobre mujeres, belleza y bienestar. 2004/2005. Extraído de <http://www.dove.com.mx/es/assets/others/pdf/estudiosmexico1.pdf>
- Kantar Worldpanel (2013). *Brand Footprint*. Extraído el 30/05/2014 desde www.brandfootprint-ranking.com
- Marketing news.es (2012). Dove estrena campaña protagonizada por ocho mujeres reales españolas. *Marketing news.es* Extraído el 25/06/2014 desde <http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1064561028005/dove-estrena-campana-protagonizada.1.html>
- Olivas, Oswaldo (2014, 9 de Mayo). *3 Campañas que buscan mejorar el autoestima de la mujer*. Merca 2.0 Extraído el 13/05/2014 desde <http://www.merca20.com/3-campanas-que-buscan-mejorar-el-autoestima-de-la-mujer/>
- Piera, C., Gorricho, M., de los Ángeles, M.J., del Valle, A., Portilla, I. (Noviembre 2005). Dove Investigación de mercados para una campaña eficaz. Publicado en CD: Mónica Codina (ed.). *VI Congreso de Moda. Comunicar Moda, hacer Cultura*. Ediciones Ulzama, Pamplona. Extraído el 27/06/2014 desde http://www.academia.edu/2052849/Campana_Belleza_Real_de_Dove_Estrategia_e_investigacion_al_servicio_de_la_publicidad
- Rodríguez Kauth, A (2003). Comunicación corporal en los medios. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*. Septiembre, número 083. 34-41 Extraído de <http://www.redalyc.org/pdf/160/16008306.pdf>
- Ruiz, B. Gutiérrez, S. y Esteban, Á. (2012). Desarrollo de un concepto de reputación corporativa adaptado a las necesidades de la gestión empresarial. *Strategy & Management Business Review*. Vol 3 (1), pp.9-3 Extraído el 13/07/2014 desde http://www.exceedu.com/publishing.cl/strategy_manag_bus_rev/2012/Vol3/Nro1/2-SM21-11-full.pdf

Saddeleton, Lucy (1 Diciembre 2007). The evolution of Dove. Extraído el 2/02/2014 desde <http://strategyonline.ca/2007/12/01/tributedove-20071201/>

Sangameshwaran, P. (2009). The secret of Dove's success. The Economic Times. Extraído el 21/06/2014 desde http://articles.economictimes.indiatimes.com/2009-10-07/news/27642060_1_dove-toilet-soap-brand-hair-care

Torres, R. (2007). Revistas de moda y belleza: El contenido al servicio de la forma bella. *Ámbitos*. Nº 16. pp. 213-225 Extraído el 01/06/2014 desde <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16801611>

Unilever (2014). *Plan Unilever para una vida sostenible*. Extraído el 26/05/2014 desde <http://www.unilever.es/>

Unilever (2012). *Anual Report & Accounts 2012*. Extraído el 2/02/2014 desde <http://www.unilever.es/>

ANEXOS

