



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **EL REPOSICIONAMIENTO DE UNA MARCA DE GRAN CONSUMO: EL CASO DE PANTENE PRO-V**

Autor: Lucía García-Alfonso González

Director: Prof<sup>a</sup> María del Pilar Melara San Román



## RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es abordar la estrategia de reposicionamiento de una marca de gran consumo, para lo cual, se estudian los conceptos de posicionamiento y reposicionamiento y, posteriormente, se realiza un análisis empírico del caso concreto de Pantene Pro-V. A partir de una revisión de la literatura, se examinan e interpretan las aportaciones de diversos autores respecto de estas nociones, llegando a la conclusión de que existe un criterio cronológico en lo que a su evolución se refiere. El presente proyecto incorpora un examen de la estrategia de reposicionamiento implementada por la marca Pantene durante los años 2019, 2020 y 2021, a través de un análisis de contenido de sus anuncios. La interpretación de los resultados ha permitido llegar a la conclusión de que Pantene busca actualizar su posicionamiento con el objetivo de que la marca se asocie con nuevos valores y atributos tales como la diversidad, y que, para ello, implementa estrategias de comunicación a través de sus embajadores que le permiten transmitir dichos valores de la nueva identidad de marca.

**Palabras clave:** reposicionamiento, posicionamiento, mente, consumidor, estrategia, marca, gran consumo, implementación, percepciones, atributos, competencia, proceso, sector cosmético y de belleza, Pantene, Pantene Pro-V, Pelo Pantene, belleza, capilar, champú, anuncio, análisis de contenido, marketing, producto, gama.

## **ABSTRACT**

The aim of this research paper is to address the repositioning strategy of a consumer good brand, by studying the positioning and repositioning concepts and, subsequently, carrying out an empirical analysis of Pantene Pro-V's specific case. Based on a literature review, the contributions of various authors regarding these notions are examined and interpreted, arriving to the conclusion that there is a chronological criterion regarding their evolution. This project incorporates an in-depth review of Pantene's repositioning strategy implemented during the years 2019, 2020 and 2021, through a content analysis of its advertisements. The results have showed that Pantene is seeking to update its positioning with the aim of associating the brand with new values and attributes like diversity, and that, in order to do so, it is implementing communication strategies through its ambassadors, which enable the brand to transmit these values of the new brand identity.

**Key words:** repositioning, positioning, strategy, mind, cbrand, consumer, implementation, perceptions, attributes, competitors, process, cosmetics and beauty, Pantene, Pantene Pro-V, Pantene Hair, beauty, hair, shampoo, advertisement, content analysis, marketing, product, line.

## ÍNDICE DE CONTENIDO:

RESUMEN .....	3
ABSTRACT .....	4
LISTADO DE ABREVIATURAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS:.....	8
ÍNDICE DE TABLAS:.....	8
PRIMER BLOQUE: INTRODUCCIÓN .....	9
1. OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO .....	9
2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	9
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO .....	11
4. METODOLOGÍA.....	12
5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....	13
SEGUNDO BLOQUE: MARCO TEÓRICO.....	15
1. POSICIONAMIENTO.....	16
1.1. El concepto de posicionamiento.....	16
1.2. Evolución del concepto de posicionamiento.....	20
1.3. El posicionamiento real, objetivo e ideal.....	27
1.4. El proceso de posicionamiento.....	30
2. REPOSICIONAMIENTO DE MARCA .....	45
2.1. La necesidad de reposicionar.....	45
2.2. Casos en los que podría ser necesario un reposicionamiento de marca. 47	
2.3. El proceso de reposicionamiento.....	49
2.4. Elementos clave en la estrategia de reposicionamiento.....	50
TERCER BLOQUE: ANÁLISIS EMPÍRICO.....	53
1. MERCADO DE CUIDADO E HIGIENE CAPILAR.....	53
1.1. Razones que han llevado a la elección del mercado en concreto.....	53
1.2. Razones que han llevado a la elección de la marca en concreto: Pantene Pro-V 57	
2. HISTORIA DE LA MARCA DE PANTENE PRO-V .....	60
3. EL REPOSICIONAMIENTO DE PANTENE PRO-V EN ESPAÑA .....	62
3.1. Análisis del material: definición de categorías o “ficha” .....	64

3.2. Resultados obtenidos .....	68
3.3. Interpretación de los resultados .....	70
3.4. El éxito de la estrategia de reposicionamiento de Pantene .....	74
CONCLUSIONES Y FUTURA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	76
BIBLIOGRAFÍA .....	80
ANEXOS:.....	90
<b>ANEXO 1: PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LA     SENIOR BRAND MANAGER DE PANTENE IBREIA.....</b>	90
<b>ANEXO 2: ANÁLISIS DE LOS ANUNCIOS DE PANTENE PRO-V ESPAÑA DEL CANAL DE YOUTUBE DE LA MARCA:.....</b>	91
<b>ANEXO 3: LA ESTRATEGIA DE REPOSICIONAMIENTO DE PANTENE     ESPAÑA EN SU PÁGINA WEB .....</b>	101

## LISTADO DE ABREVIATURAS

USP:	<i>Unique Selling Proposition</i> o Propuesta Única de Ventas.
A.M.A.:	<i>American Marketing Association</i>
PD:	Puntos de Diferencia ( <i>POD</i> en inglés)
PS:	Puntos de Semejanza ( <i>POP</i> en inglés)
IA:	Inteligencia Artificial
IoT:	<i>Internet of Things</i> (el Internet de las cosas)
STP/ SMP	<i>Segmentation, Target, Positioning/</i> Segmentación, selección de Metas y Posicionamiento
RAE:	Real Academia Española
DAFO SWOT	Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.</i>
VCMBBC	Valor de Capital de Marca Basado en el Cliente

## ÍNDICE DE FIGURAS:

<b>Figura i: Evolución de publicaciones relacionadas con el posicionamiento.</b>	<b>11</b>
<b>Figura ii: El posicionamiento objetivo, real e ideal en fase de lanzamiento de producto.</b>	<b>30</b>
<b>Figura iii: El proceso de posicionamiento de Keller (2008)</b>	<b>39</b>
<b>Figura iv: El proceso de posicionamiento de Mullins, Walker, Boyd y Larraché (2013).</b>	<b>40</b>
<b>Figura vi: La necesidad de reposicionamiento.</b>	<b>47</b>
<b>Figura vii: El modelo POEM.</b>	<b>52</b>
<b>Figura viii: El mercado total de la Unión Europea en 2009.</b>	<b>55</b>
<b>Figura ix: El mercado mundial de cosméticos, perfumería y productos de higiene en 2020.</b>	<b>56</b>
<b>Figura x: Evolución del mercado cosmético en China 2015</b>	<b>56</b>
<b>Figura xi: Tamaño global del mercado de cuidado del cabello hasta 2021.</b>	<b>57</b>
<b>Figura xii: Marcas de champú clasificadas en función del número de usuarias españolas (en miles) en 2020.</b>	<b>58</b>
<b>Figura xiii: Ranking de las 15 marcas líderes de champú y acondicionador para hombres según el número de usuarios en España en 2020.</b>	<b>75</b>

## ÍNDICE DE TABLAS:

<b>Tabla i: Comparativa de definiciones de posicionamiento.</b>	<b>26</b>
<b>Tabla ii: Diferencia entre posicionamiento de marca y de producto.</b>	<b>33</b>
<b>Tabla iii: El proceso de posicionamiento de Roger Brooksbank (1994).</b>	<b>36</b>
<b>Tabla iv: Tabla resumen de pros y contras de los procesos estudiados.</b>	<b>43</b>
<b>Tabla v: El reposicionamiento de Pantene Pro-V de 2019 a 2021.</b>	<b>63</b>
<b>Tabla vii: Ficha de análisis de contenido.</b>	<b>65</b>
<b>Tabla viii: Tabla resumen de los vídeos publicados en el canal de YouTube de Pantene España, en función de su contenido.</b>	<b>66</b>
<b>Tabla ix: Tabla resumen del contenido publicado en el canal de YouTube de Pantene España por años (2013-2022).</b>	<b>67</b>



# PRIMER BLOQUE: INTRODUCCIÓN

## 1. OBJETIVO GENERAL DEL TRABAJO

El objetivo general del presente trabajo de investigación es abordar la estrategia de reposicionamiento para una marca de gran consumo.

## 2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La sociedad actual en la que vivimos avanza a pasos agigantados: se producen constantes y numerosos cambios en cortos periodos de tiempo. Por ello, se puede afirmar que el mundo está continuamente transformándose y evolucionando (Pérez, 2019), al igual que los gustos, preferencias y percepciones de los consumidores: lo que antes estaba de moda, pronto deja de estarlo, y lo que antes se concebía como mujer ideal, ahora se entiende como un arquetipo de belleza irreal. Todos estos cambios provocan enormes influencias y repercusiones en los mercados, concretamente en el mercado de la demanda, lo que obliga a las empresas a estar alerta y abiertas a renovaciones y reformas de sus productos o su estrategia de ventas, en función de las demandas de sus clientes.

En el caso de las marcas de gran consumo, la referida transformación se traduce en una rápida evolución en las expectativas, valores y percepciones de los consumidores, para lo que las marcas deben estar preparadas. Y es que, si se producen estos cambios en los clientes, las marcas deben cambiar con ellos. Como Serralvo y Furrier (2008) afirman, las marcas deben evolucionar a medida que lo hacen sus consumidores para evitar quedarse obsoletas. Pues bien, una manera de hacerlo y de actualizarse es a través de la implementación de una estrategia de **reposicionamiento**, tal y como se estudiará en este trabajo.

Este proyecto parte de la premisa de la creciente importancia de un buen diseño e implementación de las estrategias de posicionamiento y reposicionamiento en el seno empresarial, pues ello se traduce en un incremento de ventas, en mayor reconocimiento por parte de los consumidores y en una posición con mayor poder en el mercado y segmento en el que se opera. En la misma línea, según McAlexander y Becker (1993) un

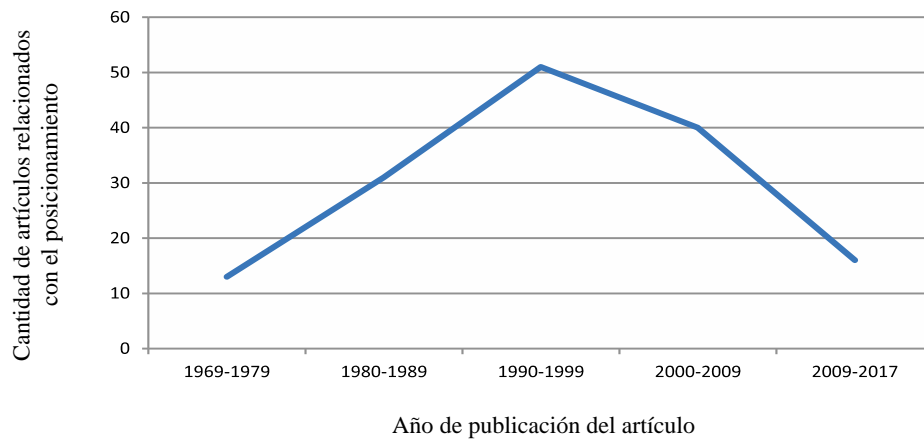
posicionamiento acertado lleva consigo unas consecuencias positivas en lo que al rendimiento financiero de la empresa se refiere.

La estrategia de reposicionamiento es crucial (Kotler, 2000; Ries y Trout, 2001) si se quiere evitar no solo la obsolescencia de marca, sino su madurez y declive (íntimamente relacionados con dicha obsolescencia). Así, el reposicionamiento permite recordar a los consumidores la presencia de la marca en el mercado y continuar ocupando un lugar en su mente (Keller, 2008). Además, gracias al reposicionamiento los clientes crean, complementan o modifican percepciones en su mente respecto de las marcas y sus productos, constituyendo estas percepciones unas de las piezas claves de la identidad e imagen de marca. La importancia del reposicionamiento es tal que Ries y Trout (2014), los padres del posicionamiento, entienden el marketing no como una guerra de productos, sino como una guerra de percepciones.

Otras razones que sostienen la necesidad de este trabajo de investigación son:

- La confusión existente por parte de muchos expertos en Marketing sobre el concepto de posicionamiento. Afirmación realizada por Roger Brooksbank (1994).
- El descenso continuado respecto en la redacción de artículos sobre posicionamiento, queriendo, así, aportar literatura con este Trabajo de Investigación. Esta tendencia se puede observar en el siguiente gráfico:

**Figura i: Evolución de publicaciones relacionadas con el posicionamiento.**



*Fuente: Saquib (2020).*

Por todo ello, el presente proyecto de investigación es necesario y se tratará de aportar valor, así como un punto de vista novedoso en la literatura, tanto en la parte teórica con la interpretación de las afirmaciones realizadas por la doctrina, como en el análisis empírico de Pantene Pro-V, pues no se ha encontrado, hasta la fecha, ningún análisis de contenido de los anuncios de Pantene ni sobre su estrategia de reposicionamiento.

### **3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL TRABAJO**

Para la consecución del objetivo general, se han fijado los siguientes objetivos específicos:

- estudiar y reflexionar sobre los conceptos de posicionamiento y reposicionamiento, así como sus diferencias
- fijar los pasos necesarios para la implementación de un proceso de posicionamiento y de reposicionamiento,
- y realizar un análisis empírico de la estrategia de reposicionamiento llevada a cabo por la marca Pantene Pro-V España durante los años 2019, 2020 y 2021, en relación con los parámetros teóricos previamente definidos.

A fin de lograr estos objetivos, se han utilizado diversas metodologías:

#### 4. METODOLOGÍA

En el primer bloque del trabajo, que se ocupa del concepto de posicionamiento y reposicionamiento, se ha empleado – por un lado - una metodología **deductiva**, pretendiendo llegar a conocer en qué casos puede resultar necesaria una estrategia de reposicionamiento, y cómo se ha de implementar; y – por otro lado- de tipo **documental y enfoque exploratorio**, pues se ha realizado una revisión de la literatura a partir de diversos manuales y artículos científicos, con la intención de desarrollar un trabajo lo más objetivo posible. Así, a través de la lectura, análisis, comprensión, reflexión e interpretación de la información proporcionada por autores del sector, se ha estudiado la estrategia de reposicionamiento.

En cambio, para el desarrollo de la segunda parte del presente proyecto de investigación, consistente en un análisis empírico del reposicionamiento de Pantene Pro-V a lo largo de los años 2019, 2020 y 2021, se han utilizado tres metodologías diferentes:

- una **investigación bibliográfica** (siguiendo así la misma metodología que en el primer bloque) para los dos primeros apartados, consiste en el estudio del mercado de higiene y cuidado capilar, y en la historia de la marca Pantene Pro-V;
- una **investigación cualitativa**, concretamente, una entrevista telefónica en profundidad con la Senior Brand Manager de Pantene Iberia, con el objetivo de plantear la viabilidad del estudio empírico, conocer su opinión al respecto, así como posibles resultados corporativos de la estrategia de reposicionamiento de Pantene (ver anexo 1);
- y un **análisis de contenido** respecto de los anuncios de la marca<sup>1</sup>.

Ofreciendo mayor detalle sobre la metodología de revisión de la literatura, se ha de mencionar que se han consultado diversas fuentes de información, siendo la mayoría de ellas artículos académicos y libros publicados sobre Marketing, posicionamiento y

---

<sup>1</sup> Se ha efectuado un análisis de contenido de 10 de los anuncios de la marca a partir de la elaboración de una ficha o plantilla. En esta, se recogen características comunes de todos los anuncios y se van analizando uno por uno con el objetivo de llegar a unos resultados y, posteriormente, interpretarlos. La razón detrás del empleo de esta metodología reside en que, para el estudio del reposicionamiento implementado por Pantene, se requiere de una exploración de su estrategia de comunicación y, dentro de esta, se encuentra la publicidad.

reposicionamiento. Para su búsqueda y localización, se ha recurrido a archivos electrónicos de plataformas como *Google Scholar*, *Scopus* o *Research Gate*, y a artículos científicos publicados en diversas bibliotecas electrónicas de diferentes universidades. En cuanto a los libros utilizados como fuentes del trabajo, se han de destacar los más referenciados a lo largo de la investigación, siendo estos las obras de *Posicionamiento: la batalla por su mente*, de Ries y Trout (2001), *Administración estratégica de Marca*, de Kevin Lane Keller (2008) y *Administración de Marketing* de Mullins, Walker, Boyd y Larraché (2013). Por último, para la investigación del mercado de cuidado e higiene capilar se ha acudido, principalmente, a estudios sectoriales y estadísticas publicadas en el portal de informes, estadísticas y datos de mercado conocido como Statista.

## **5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO**

En cuanto a la estructura del trabajo, se partirá de un marco inicial, de carácter teórico, que se dividirá en dos partes: una primera referente al posicionamiento y una segunda tratando el reposicionamiento de marca. En la primera de ellas se desarrollará el concepto de posicionamiento a partir del estudio de diversos manuales y artículos científicos, pues su análisis resulta imprescindible para la posterior comprensión de la estrategia de reposicionamiento. A continuación, se desarrollarán los tres tipos de posicionamiento existentes: el posicionamiento objetivo, el real y el ideal. Seguidamente, se explicará el proceso de posicionamiento a partir de diversos procesos propuestos por diferentes autores, concretamente, se estudiarán los procesos de Brooksbank (1994), Keller (2008) y Mullins et al. (2013) y se llegarán a unas conclusiones en lo que a este proceso se refiere.

La segunda parte del marco teórico hará referencia a la estrategia de reposicionamiento, abordando en diferentes epígrafes: la necesidad de reposicionar, los casos en los que puede resultar necesario un reposicionamiento de marca (según diversos autores), el proceso de reposicionamiento y, finalmente, los elementos clave de dicha estrategia.

Por otra parte, se efectuará un análisis empírico del caso concreto de Pantene Pro-V. Para ello, se comenzará cubriendo el mercado objeto de estudio: el mercado de higiene y

cuidado capilar. Más adelante se abordarán las razones que han llevado a la elección de ese mercado, así como las de la marca en concreto y, posteriormente, se recogerá la historia de la mencionada marca de gran consumo. Esta segunda parte del Trabajo finalizará con un estudio de la estrategia de reposicionamiento implementada por Pantene, para el cual se han analizado un conjunto de anuncios emitidos entre los años 2013 y 2022 por la marca, a partir de un análisis de contenido y su consiguiente plantilla genérica<sup>2</sup>. La razón detrás de este análisis se encuentra fundamentado en que toda estrategia de reposicionamiento tiene una parte de comunicación y, dentro de esta, se encuentra la publicidad. Una vez aplicada la ficha o plantilla al común de anuncios seleccionados, se expondrán los resultados obtenidos del análisis con su posterior interpretación. Finalmente, este segundo bloque finalizará con datos objetivos que demuestran el éxito del caso de Pantene Pro-V.

La última parte del Trabajo consistirá en una exposición de las conclusiones obtenidas, en función de los objetivos planteados en la elaboración del proyecto. De tal manera, se realizará una presentación del conjunto de reflexiones y resultados obtenidos, desde un punto de vista individual y crítico y, finalmente, se propondrán tres posibles futuras líneas de investigación.

---

<sup>2</sup> Con el objetivo de examinar el reposicionamiento que la marca hace con sus anuncios, se elaborará una ficha con un conjunto de elementos que se tendrán en cuenta en el estudio del mensaje publicitario de cada *spot*.

## SEGUNDO BLOQUE: MARCO TEÓRICO

El objetivo de este segundo bloque es conocer las posturas de diferentes autores respecto de los conceptos de posicionamiento y reposicionamiento.

Resulta imprescindible realizar un estudio previo del concepto de posicionamiento para la posterior comprensión de la estrategia de reposicionamiento. Así, Serralvo y Furrier (2008) corroboran la necesidad del abordaje del posicionamiento anterior al reposicionamiento, afirmando que se trata de una manera de asentar las bases necesarias para su entendimiento.

Tras haber realizado una introducción del tema, se pasará a tratar el concepto de **posicionamiento**, apartado para el cual se realizará una revisión de las diferentes posturas de la literatura desde 1995 hasta 2021, cerrando con una definición propia<sup>3</sup>, a modo de aportación y conclusión. A continuación, se delimitará el concepto de posicionamiento **real, objetivo e ideal**, con el objetivo de abordar los tres tipos existentes de posicionamiento. Posteriormente, se estudiará el **proceso** de posicionamiento: se partirá de diferentes procesos propuestos por diversos autores y se concluirá con unas reflexiones propias respecto de los anteriores.

Por último, en el presente marco se tratará la estrategia de **reposicionamiento**. Dentro de esta, se abordará la **necesidad** de dicha estrategia, pues resulta de vital importancia para evitar la obsolescencia de la marca. Seguidamente, tras una revisión de varios artículos de reposicionamiento, se plantearán diversos **casos** en los que podría resultar necesaria su implementación. Posteriormente, se hará una referencia al **proceso** de reposicionamiento, y, para concluir el marco teórico, se recogerán algunos **elementos** que son utilizadas en la práctica como mecanismos de implementación de la estrategia de reposicionamiento, haciendo especial hincapié en el producto, el envase y en la publicidad.

---

<sup>3</sup> Elaborada a partir del estudio de diferentes definiciones de académicos.

## 1. POSICIONAMIENTO

A pesar de que el posicionamiento sea un elemento esencial en la estrategia de marketing (Ries y Trout, 2001; Kotler, 2000; Mullins et Al., 2007; Manzano y Ibáñez, J.L., 2007), se trata de un concepto que puede suscitar dudas, pues no existe una definición unívoca en el sector. Tal y como establece Natasha Saqib (2020), los académicos y profesionales del marketing no son capaces de ponerse de acuerdo ni en la definición de posicionamiento ni en su implementación, lo que provoca una ausencia de coherencia en las definiciones proporcionadas y, en consecuencia, una falta de apreciación del concepto de posicionamiento. En la misma línea, se han de destacar las afirmaciones realizadas por Aaker (1985) y Brainsfair (1990). Respecto de dicha falta de consenso, el consultor y profesor David A. Aaker (1982, p.56) defiende que **posicionamiento** significa cosas distintas para personas distintas<sup>4</sup>, y, por otro lado, Brainsfair (1990) sostiene que el concepto de posicionamiento es utilizado por muchos, pero entendido por pocos.

Dada la indefinición en el sector, resulta necesario llevar a cabo una revisión de la literatura con el objetivo de clarificar, en la medida de lo posible, tanto el concepto de posicionamiento como su proceso. Ello permitirá asentar las bases necesarias de conocimiento para una posterior comprensión de la estrategia de reposicionamiento. Así, este primer punto del Trabajo se centrará en un acercamiento teórico de las ideas relacionadas con el posicionamiento de producto o marca.

### 1.1. El concepto de posicionamiento.

Para abordar este complejo y enrevesado concepto (Saqib, 2020), se ha de partir de la definición proporcionada por Ries y Trout (2001), pues estos autores fueron

---

<sup>4</sup> Para Aaker, “*positioning means different things to different people*”, es decir, posicionamiento significa cosas distintas para personas distintas. Este autor cree que, para algunos, posicionamiento es una cuestión de segmentación, mientras que para otros es una cuestión de la imagen que se transmite. Para él, el posicionamiento es “la impresión total”, es decir, el conjunto de percepciones que el consumidor tiene de la marca (Aaker, 1985, p.56).



quienes popularizaron<sup>5</sup> el concepto de posicionamiento en el seno del Marketing (Mullins et Al., 2013).

Una vez se haya explicado el posicionamiento desde este originario punto de vista, se realizará una puntualización respecto de esta noción y el concepto de USP<sup>6</sup> de Reeves. Resulta necesario hacer esta precisión debido a que, en la práctica, son conceptos de difícil distinción y que, por tanto, suelen ser confundidos (Serralvo y Furrer, 2005). En dicho subapartado se tratarán las diferencias entre posicionamiento y USP, con el objetivo de evitar que el posicionamiento se conciba únicamente como una decisión de publicidad, pues es mucho más que eso (Crawford, 1985).

Finalmente, se expondrá una evolución del concepto de posicionamiento teniendo en cuenta diversas definiciones de académicos aportadas en años diferentes. A modo de conclusión de este apartado, se ofrecerá una definición propia, tratando de incluir todo aquello en lo que los académicos converjan respecto de dicho concepto.

### **1.1.1. El concepto abordado por los padres del posicionamiento: Ries y Trout**

El **posicionamiento** es definido por la Real Academia Española como “acción y efecto de posicionar” (RAE, 2022).

El término “posicionar” o *positioning* es abordado por primera vez a finales del Siglo XX, siendo uno de sus precursores el autor Jack Trout. Tiempo después de introducir esta noción en el mundo del marketing, Trout, junto al escritor Al Ries, elabora una obra titulada *Posicionamiento: la batalla por su mente* (2001), en la

---

<sup>5</sup> Se podría decir que Al Ries y Jack Trout fueron los primeros en emplear el concepto de posicionamiento. Sin embargo, al realizar una revisión en la literatura, encontramos discrepancias respecto a quién fue realmente el o los precursores de esta noción. Saqib (2020) afirma que los primeros fueron Alpert y Gatty en 1969, aunque Ries y Trout también enunciaron un concepto de posicionamiento ese mismo año. Raúl Peralba (2009), por su parte, afirma que el auténtico creador del concepto de Posicionamiento fue Trout en junio de 1969 con su artículo *Positioning is a game people play in today's me-too Marketplace*. En definitiva, a pesar de que no exista consenso a cerca de quién fue el precursor, la doctrina sí que parece estar de acuerdo en que Ries y Trout fueron los que popularizaron el concepto de posicionamiento (Lambin et Al., 2009; Mullins et Al., 2013; Chedraui, 2017; Shakhshir, 2014 y Urbina, 2021).

<sup>6</sup> *Unique Selling Proposition*

que desarrolla ampliamente este concepto. Estos autores entienden el posicionamiento como la forma de diferenciarse en la mente de un cliente, ya sea una marca o un producto.

Parten de la existencia de una sociedad constantemente bombardeada por los medios de comunicación y la publicidad, en la que el posicionamiento constituye el primer conjunto de ideas que surgen en la mente del consumidor al pensar sobre una marca o producto en concreto.

Para estos escritores estadounidenses, dichas ideas primitivas se encuentran albergadas en la mente de los consumidores, de manera que cada individuo configura sus propias opiniones sobre una determinada marca, empresa o producto a partir de fragmentos publicitarios que llaman su atención. Es decir, el cliente únicamente retiene parte del mensaje publicitario, pues vive en una sociedad “sobrecomunicada” y, dada la elevada cantidad de información que recibe, le es imposible recordarla toda.

Consecuentemente, podríamos decir que el cliente selecciona piezas de información con las que su mente se queda, conformando así sus propias percepciones sobre un producto o una marca. Estas percepciones, junto con el hecho de que una marca o producto posea un espacio en la mente del consumidor, constituyen el denominado **posicionamiento**.

En línea con lo anterior, la mencionada obra recoge que la finalidad de todo posicionamiento ha de ser gestionar aquello que ya reside en la mente del propio consumidor, por lo que el objetivo de los publicistas y de los especialistas de marketing no ha de estar orientado hacia la construcción de algo novedoso ni hacia la mera comunicación de los beneficios de una marca o producto. Todo lo contrario: el papel de los responsables de marketing deberá ser tratar de comunicar la esencia de la marca o producto para que sea esto lo que el consumidor recuerde y conserve en su mente. Tal y como en la obra anteriormente citada se dice: *“el enfoque básico del posicionamiento no es crear algo nuevo y distinto, sino manejar lo que ya está*

*en la mente; esto es, restablecer las conexiones existentes*". (Al Ries & Jack Trout, 2001, p. 5).

Así, siguiendo la postura de Al Ries & Jack Trout, el posicionamiento puede ser definido como un conjunto de ideas creadas en la mente del consumidor, por sí mismo o sugeridas por el emisor<sup>7</sup>, sobre una marca o producto.

### **1.1.2. La posible confusión entre el posicionamiento de Ries y Trout y la USP.**

No debemos confundir el concepto de posicionamiento según dichos autores, con el concepto de USP (*Unique Selling Proposition*) o Propuesta Única de Ventas, aunque guarden notorias semejanzas entre sí. Este último fue introducido por Rosser Reeves en 1997 en su libro *La realidad en la publicidad. Un acercamiento a la teoría de la USP*. Dicho autor estableció que la USP era aquella que resaltaba y sobresalía respecto del tumulto de anuncios, provocando que los consumidores la retuviesen en un espacio de su mente (Reeves, R., 1997).

Resumidamente, pues no es el objeto de estudio del presente trabajo de investigación, sino que sólo se pretende hacer una aclaración, se explicará el concepto de Propuesta Única de Ventas:

La USP se relaciona con los anuncios y con cómo la estrategia publicitaria debe focalizarse en captar consumidores mediante la exposición de razones por las cuales una marca se diferencia de sus competidores. Es decir, la USP se basa en que, en toda campaña publicitaria, se debe incitar a la compra de un producto que, por ser de una marca concreta, ofrece unos beneficios únicos respecto al resto de competidores: "*Al comprar este producto se obtiene exactamente esta ventaja*". (Fernández y Sanz-Marcos, 2016, p.30). Una característica a destacar de la

---

<sup>7</sup> Esas ideas o percepciones pueden ser inducidas o sugeridas por parte de la marca a través de diversos elementos como, por ejemplo, la publicidad, pues su objetivo (el de la marca) es que un producto o una marca se asocie con unos determinados atributos y, por ello, tratan de transmitirlos a su público objetivo incidiendo en la generación de ideas que estos puedan crear en su mente.

Propuesta Única de Ventas es que esta publicidad ha de ser capaz de incidir sobre millones de personas con el objetivo de introducirse en su mente.

Pues bien, a pesar de que pueda entenderse que ambas nociones (la USP y el *posicionamiento* de Al Ries y Jack Trout) operan en el seno de la publicidad<sup>8</sup> y a pesar de que el objetivo de ambas pueda ser captar la atención del cliente y encontrar ese “espacio en su mente”, nos encontramos ante dos ideas completamente diferentes que no deben confundirse. Y es que Ries y Trout parten de un posicionamiento íntimamente relacionado con la comunicación y la publicidad, pero esta acepción ha evolucionado a lo largo del tiempo, de manera que, en la actualidad, se concibe el posicionamiento como una estrategia de marketing que debe tener repercusión no solo en la comunicación de la empresa, sino, también, en otros elementos como, por ejemplo, en las “cuatro Ps” (Mullins et Al, 2013).

Esta posible confusión entre *USP* y *positioning*, pone de manifiesto los equívocos que pueden surgir con algunos términos de Marketing. Tan es así que, en diversas ocasiones, los profesionales del sector no son capaces de ponerse de acuerdo en la definición de determinados conceptos. Ejemplo de ello es la noción de posicionamiento que constituye nuestro objeto de estudio: en la doctrina no existe una postura unánime respecto de su definición. Por ello, resulta obligado realizar un estudio de las diferentes acepciones del concepto de posicionamiento:

## **1.2. Evolución del concepto de posicionamiento.**

Tras haber realizado una revisión de la literatura, se ha observado una tendencia cambiante en el concepto de posicionamiento en función de un criterio cronológico. Por ello, a continuación, se expondrán diferentes definiciones de forma ordenada en el tiempo. Asimismo, a medida que se vaya avanzando en función de los años, se

---

<sup>8</sup> Para Ries y Trout, el concepto de posicionamiento estaba íntimamente ligado con la comunicación y, en concreto, con la publicidad. Sin embargo, tal y como se explicará en la evolución del concepto de posicionamiento, este no es el único elemento a partir del cual una estrategia de posicionamiento puede ser implementada, sino que existen muchas otras.

comentará la evolución que sufre el concepto de posicionamiento: pasa de ser entendido como una mera estrategia de publicidad, a constituir un conjunto de actividades estratégicas que actúan como pieza clave en la estrategia global de marketing de la empresa.

Además de la definición ya estudiada de Ries y Trout, la cual fue enunciada por primera vez en 1969, se han de destacar las acepciones de otros autores como Fill o Keller:

- La definición ofrecida por Fill en **1999** es un claro ejemplo de la corriente existente en el momento, instaurada tras la aportación de Ries y Trout, en la que la estrategia de posicionamiento se centraba en una estrategia de comunicación. Fill (1999) entendía el posicionamiento como un proceso mediante el cual la marca utiliza la **comunicación** para hacer llegar información de la misma y de sus productos a sus consumidores, competidores, y al mercado en general.
- En el año **2000**, el Profesor y Doctor Ricardo Barrón Araoz aporta a la literatura una distinción entre el posicionamiento en general y el posicionamiento de un producto. En relación con el primero de ellos, este autor lo concibe como **la manera de ubicar el nombre de una marca o producto en la mente** de los probables clientes: “El posicionamiento es el trabajo inicial de meterse a la mente con una idea” (R. Barrón Araoz, 2000, p. 103).

Por otra parte, el indicado autor menciona también la idea de posicionamiento de un producto relacionándola con la diferenciación respecto de la competencia. De esta manera considera este segundo posicionamiento como la **imagen** que la empresa traslada al exterior **respecto de otros productos** que constituyen su competencia.

A partir de esta afirmación, se pueden hacer dos puntualizaciones o reflexiones:

- Por una parte, resulta de obligada mención destacar el elemento **comparativo** respecto de la competencia que introduce Barrón con su definición, pues este constituye, a día de hoy, una de las características fundamentales del concepto de posicionamiento.
  - En segundo lugar, se debe comentar la palabra “**imagen**” inmersa en su afirmación. Y es que, una vez más, se puede observar la influencia de Ries y Trout sobre la comunidad de académicos, pues, a partir de esta definición de Barrón (2000), se podría decir que este autor también otorga una elevada importancia a la publicidad como método de implementación de la estrategia de posicionamiento en el mercado, pues al hablar de la imagen que la empresa traslada, implícitamente está haciendo referencia a la publicidad. No obstante, esta definición supone una evolución, pues deja de lado, al menos de manera explícita, las palabras “publicidad” o “comunicación”, frecuentemente empleadas hasta la fecha (Fill, 1999; y Engel, 1980; y Berry 1982).
- Otra aportación relevante en la literatura es la de Serralvo y Furrier (2005). Estos definen el posicionamiento en la Revista de Economía de la Universidad de Santiago de Compostela como el “proceso de estudio, definición e implementación de una **oferta diferenciada** cuyos **atributos** proporcionan una posición ventajosa sostenible de una marca en relación con la competencia en una categoría, desde el punto de vista de la **percepción** de un público objetivo”. (Serralvo y Furrier, 2005, p.3).

Esta definición permite que nos hagamos una idea de cómo, a medida que transcurre más tiempo desde que el concepto de posicionamiento fue introducido por Ries y Trout, el mismo va desarrollándose y enriqueciéndose con acepciones más complejas y extensas como la de estos autores. El hecho de que la presente definición sea más extensa que las anteriores, supone una incorporación de nuevos elementos esenciales respecto del concepto de posicionamiento, como son los **atributos determinantes** y la **percepción**. Y

es que, en este concepto, además de mencionar el elemento de comparación con la competencia anteriormente estudiado, se introduce la importancia de los atributos determinantes y de la percepción, que también son elementos esenciales del posicionamiento a día de hoy.

Además, en esta definición se puede observar un comienzo de deslinde entre posicionamiento y publicidad, entendiéndose ahora no tanto como una decisión publicitaria, sino como una oferta diferenciada respecto de la competencia.

Ahora bien, a pesar de que estos autores nos brinden una noción de posicionamiento distinta a las anteriores, se pueden comenzar a apreciar puntos de convergencia en las definiciones estudiadas hasta el momento. Y es que todos ellos, para referirse al posicionamiento, emplean ideas o palabras comunes como “atributos” y acuden a expresiones como “mente del consumidor” o “en relación con la competencia”. De manera que, aunque para cada autor el concepto de posicionamiento tenga un significado diferente, se van asentando unas bases en las que todos ellos coinciden.

- Avanzando hasta **2008**, se ha de hacer referencia a la definición ofrecida por Kevin Lane Keller. Según Keller en su obra *Administración Estratégica de Marca* (2008), un buen posicionamiento permite que los **potenciales ingresos** de la empresa se maximicen. Además, según este autor, el posicionamiento de una marca supone “la identificación y el establecimiento” de los “Puntos de Diferencia” (PD) y los “Puntos de Paridad” o Semejanza (PS) (Keller, 2008, p. 98).
- Para Keller, los Puntos de Diferencia son las ventajas de las que los consumidores gozan por comprar los productos de una determinada marca. Estas ventajas son exclusivas de la marca en concreto y son lo que les hacen diferenciarse de los competidores (Keller, 2008). Es lo que comúnmente se entiende por ventaja competitiva (Puma et Al, 2017).

- Los Puntos de Paridad, según Keller, son aquellos atributos que una marca puede llegar a compartir con otras de la competencia y de la misma categoría<sup>9</sup> (Keller, 2008).

De la presente definición de Keller se pueden realizar dos observaciones: la primera relacionada con una semejanza, y la segunda con una diferencia, ambas respecto a las anteriores nociones:

- Por una parte, y como se viene explicando, parece existir consenso por parte de los académicos, Keller entre ellos, en que una estrategia de posicionamiento ha de conseguir que la marca y sus productos se **diferencien de los de la competencia** (semejanza). El presente autor se suma en su acepción de posicionamiento a dicha idea, empezando a consolidarse esta como elemento esencial del concepto de posicionamiento.
- Por otra (diferencia respecto al resto de nociones), la presente definición pone de manifiesto la ruptura con respecto a las primeras de Fill y Barrón en el sentido de que, a medida que transcurre el tiempo, evoluciona el concepto dejando atrás aquel posicionamiento sesgado por la comunicación. Así, Keller fija el centro de atención en los PD y PS, y no en la “comunicación”, “publicidad” o “imagen” que la marca trata de transmitir.
- Por último, una de las acepciones más actuales del concepto de posicionamiento la encontramos en la página web de la AMA (2020). Esta Asociación define la estrategia de posicionamiento como el **conjunto de actividades** de marketing de la empresa **orientadas a ajustar positivamente** la mente del consumidor a través de diversos enfoques de comunicación, promoción y estrategias de marketing mix, con el fin de convencer al

---

<sup>9</sup> A pesar de que esta sea la definición de posicionamiento según Keller, se ha de realizar una precisión: los puntos de paridad y semejanza se relacionan con un tipo de posicionamiento: el posicionamiento objetivo, el cual será abordado más adelante cuando se distinga del posicionamiento real y del ideal.



consumidor de que prefiera la oferta de la empresa en relación con la de los competidores.

Con esta definición más contemporánea, se puede observar cómo el posicionamiento se concibe, en la actualidad, no solo como una estrategia de publicidad, sino como un conjunto de actividades. Esta idea fue anticipada por Crawford (1985) al entender que el posicionamiento se debía tangibilizar en el producto, precio, distribución y comunicación. Así, los académicos, en sus artículos más recientes, han evolucionado hacia una tendencia en virtud de la cual opinan que:

- toda la estrategia de *marketing* tiene que guardar coherencia con su estrategia de posicionamiento (Khalid et Al., 2021; Park y Chang, 2022)
- el posicionamiento se configura como un conjunto de actividades (no solo como una estrategia publicitaria) (AMA, 2020 y Urbina, 2021)
- y que, a pesar de que el posicionamiento fuese desarrollado en su origen como un concepto de comunicación, actualmente es una noción estratégica que sirve para diferenciar una marca de las de la competencia en función de su ventaja competitiva (Puma et Al, 2017).

En definitiva, para definir el concepto de posicionamiento debemos tener en cuenta palabras clave en las que todos los anteriores autores concurren, como son: **mente del consumidor, diferenciarse de la competencia** o **atributos**. De tal manera, según un estudio llevado a cabo por Saquib (2020) en el cual se tuvieron en cuenta 152 definiciones de posicionamiento diferentes (de 1969 a 2020), las palabras que más se repetían para definir este concepto eran<sup>10</sup>: competencia, mente, percepción, diferenciación y ventaja competitiva, las cuales se tratarán de incorporar en la medida de lo posible en la definición propia ofrecida a continuación.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, podríamos llegar a una primera conclusión: el concepto de posicionamiento se entiende, en la actualidad, como la estrategia

---

<sup>10</sup> Se encuentran ordenadas de mayor a menor: la palabra competencia se repetía en 56 ocasiones, mente en 55, percepción 34 veces, diferenciación 19 y ventaja competitiva 5 veces.

comercial consistente en ocupar un lugar en la mente del consumidor que permita distinguirse respecto de los productos de la competencia. Para ello, las marcas tratan de lograr que los consumidores asocien, en su mente, el producto o marca con unos determinados atributos mediante el uso de diversos elementos como la comunicación, las 4Ps, promociones... Esta aproximación trata de incluir todas las ideas en las que los expertos en marketing convergen respecto de la noción de posicionamiento estudiada.

**Tabla i: Comparativa de definiciones de posicionamiento.**

<b>NOMBRE DEL AUTOR</b>	<b>AÑO</b>	<b>DEFINICIÓN OFRECIDA</b>
<b>Al Ries y Jack Trout</b>	1995	Forma de diferenciarse en la mente de su cliente prospecto.
<b>Ricardo Barrón Araoz</b>	2000	La manera de ubicar el nombre de un producto en la mente de los probables clientes.
<b>Universidad de Santiago de Compostela</b>	2005	Proceso de estudio, definición e implementación de una oferta diferenciada cuyos atributos proporcionen una posición ventajosa sostenible de una marca en relación con la competencia en una categoría, desde el punto de vista de la percepción de un público objetivo.
<b>Kevin Lane Keller</b>	2008	Supone la identificación y el establecimiento de los puntos de semejanza o paridad y los puntos de diferencia con el fin de determinar la identidad e imagen correctas de la marca.
<b>Mullins, Walker, Boyd, &amp; Larréché</b>	2007	Lugar que un producto o marca ocupa en la mente de los clientes con respecto a sus necesidades y frente a productos o marcas de la competencia.
<b>Philip Kotler y Gary Armstrong</b>	2013	Forma en que un producto está definido por los consumidores en atributos importantes, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto a los productos competidores.
<b>AMA</b>	2020	Conjunto de actividades de marketing de la empresa orientadas a ajustar positivamente la mente del consumidor a través de diversos enfoques de comunicación, promoción y estrategias de marketing mix con el fin de convencer al consumidor de que prefiera la oferta de la empresa en relación con la de los competidores.



Conclusión	AÑO	PROPOSICIÓN DE DEFINICIÓN
<b>Conclusión a la que se podría llegar a partir de las definiciones anteriores</b>	2022	Estrategia comercial consistente en ocupar un lugar en la mente del consumidor que permita distinguirse respecto de los productos de la competencia. Para ello, las marcas tratan de lograr que los consumidores asocien, en su mente, el producto o marca con unos determinados atributos mediante el uso de diversos elementos como la comunicación, las 4Ps, promociones...

*Fuente: elaboración propia*

### **1.3. El posicionamiento real, objetivo e ideal.**

En este apartado se explicará qué se entiende por posicionamiento real, objetivo e ideal, pues estos constituyen los tres tipos de posicionamiento de mercado (Kronawatter, 2017).

Según Fuchs y Diamantopoulos (2010), el posicionamiento real o posicionamiento percibido hace referencia al conjunto de percepciones, creencias, pensamientos, sentimientos e impresiones que los consumidores crean y tienen en su mente de una marca, en comparación con las marcas de la competencia. Este tipo de posicionamiento varía dependiendo del consumidor, pues cada uno puede interpretar de manera diferente la información que la marca transmite, creando así sus propias percepciones y sentimientos hacia la misma.

Es por ello por lo que, a pesar de que una empresa elabore y trate de implementar una estrategia de posicionamiento con la intención de penetrar la mente de los consumidores con determinadas ideas (posicionamiento objetivo), estos pueden tener, crear o percibir otras completamente diferentes (posicionamiento real)<sup>11</sup>. Esta idea es reflejada en la obra de Ries y Trout (2001) al considerar que, por una parte,

---

<sup>11</sup> Esta idea también puede ser apreciada en un artículo elaborado por Adina et Al. (2015), en el que se recoge que el posicionamiento comunicado (es decir, el objetivo) y el percibido (es decir, el real) frecuentemente difieren, debido a que en el segundo intervienen factores internos del consumidor. También, y en la misma línea, Blankson (2016) reconoce esa habitual diferencia entre posicionamiento objetivo y real e incluso habla de “moldear” las percepciones de los consumidores de manera que estas sean congruentes y se alineen con las que la compañía quiere que estos tengan de la marca en su mente (Blankson, 2016).

existen los pensamientos que los clientes meta tienen sobre una marca (este sería el denominado posicionamiento real de la marca) y, por otra, lo que esta trata de transmitir (posicionamiento objetivo). Es más, los mencionados autores entienden que la clave del posicionamiento se encuentra en respetar la forma de pensar que tiene el consumidor (posicionamiento real) y en evitar orientarlo hacia un cambio en sus creencias previas (Ries y Trout, 2001): “Tratar de cambiar la mentalidad de las personas es el camino directo al fracaso en la publicidad”, “Una vez que las personas ya se han formado una manera de pensar, resulta casi imposible hacer que cambien, y es un hecho que tal cambio jamás ocurrirá (...)”(Al Ries & Jack Trout, 2001, p. 7).

En la misma línea, Ries y Trout (2001) hacen alusión a una “reestructuración” (cambio en el posicionamiento objetivo) de percepciones (posicionamiento real). Estos autores establecen que lo verdaderamente importante son las percepciones que los consumidores crean en su mente respecto de la marca, y que la esencia de la idea de posicionamiento consiste en aceptarlas “y, luego, reestructurarlas para crear la posición que uno desea”<sup>12</sup>. (Al Ries & Jack Trout, 2001, p. 10). Esta idea también la reflejan en otra de sus obras: “*The 22 Immutable Laws of Marketing*”, donde una de las 22 leyes es la ley de la percepción, concretamente, la cuarta. En esta segunda obra conceden tal importancia a la percepción que llegan a afirmar que el marketing que se relaciona con un producto no tiene nada que ver con su calidad o atributos, sino con cómo la gente lo percibe<sup>13</sup> (Al Ries & Jack Trout, 2014).

Otros autores que recogen estas ideas son Mullins et Al. (2007). Estos se refieren al posicionamiento real como el “posicionamiento de percepción” y consideran que este desempeña un papel crítico para la empresa. Entienden que, a pesar de que la compañía defina la posición que anhela tener en el mercado, los consumidores pueden otorgar un menor peso a determinados atributos en los que la empresa se había centrado, o pueden tener percepciones diferentes a las esperadas (Mullins et al. 2007).

---

<sup>12</sup> Con esta reestructuración de percepciones, Ries y Trout están introduciendo el concepto de reposicionamiento, aunque sin ser conscientes de ello. Este concepto se estudiará más adelante en el trabajo.

<sup>13</sup> Ello pone de manifiesto la importancia del primer tipo de posicionamiento: el posicionamiento real.

En definitiva:

- El posicionamiento real es la percepción actual que tiene el público de una marca, en relación con el resto de marcas competidoras del mismo sector (Martínez, 2007).
- El posicionamiento objetivo hace referencia a los esfuerzos de la marca para que tanto esta como sus productos sean percibidos en el mercado de una determinada manera (Ávalos, 2010):
  - Keller (2008) lo concibe como el posicionamiento deseado, entendiendo este como el conjunto de ideas que los responsables de Marketing quieren que los consumidores asocien con la marca (Keller, 2008).
  - Otra definición de posicionamiento objetivo es la ofrecida por Jean Jacques Lambin: “la decisión de la empresa de elegir el o los beneficios que la marca debe presentar para ganar un lugar distintivo en el mercado” (Lambin et al, 2009, p.254).
  - Y, finalmente, su objetivo es lograr instaurarse en la mente de un público específico, de manera que este asocie la marca o producto con la satisfacción de la necesidad que pretende cubrir (Mullins et al., 2007). Y es que cuando un consumidor tiene una necesidad que ser cubierta y piensa en una marca concreta, esta suele ser la referente en su categoría (Juliá, 2015).

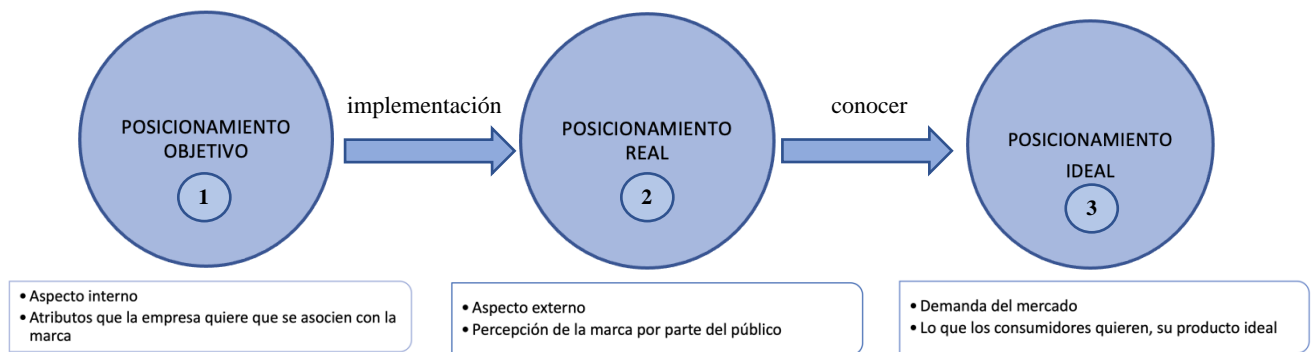
Por su parte, el posicionamiento ideal se podría plantear desde dos puntos de vista:

-El posicionamiento ideal del consumidor: consiste en analizar lo que el consumidor o cliente quiere de la marca. Lo que este desea que la marca le proporcione (Kronawetter,A. 2017 y Cárdenas, M.T. 2016).

-El posicionamiento ideal de la compañía: aquel posicionamiento que la empresa anhela conseguir en el futuro, teniendo en cuenta a sus competidores, a sus consumidores y lo que estos más valoren, y la ventaja competitiva que quieren tener el mercado. Es decir, el posicionamiento al que se aspira (Kronawetter,A. 2017 y Cárdenas, M.T. 2016).

Haciendo una revisión en la literatura, encontramos que el punto de vista que comparten un mayor número de autores es el primero. Por ello, se podría decir que se entiende por posicionamiento ideal aquella combinación de atributos de un producto que hacen de este el preferido de los consumidores meta (Mullins et al, 2013). Para Mullins et Al. (2013) se relaciona con “los beneficios pretendidos por los diversos clientes” (Mullins et Al., 2013, p.218). Estos autores sostienen que la empresa ha de llevar a cabo una investigación cualitativa con el objetivo de conocer esas preferencias que tiene su público objetivo, para así poder adaptar sus productos y su estrategia a la demanda. Hablan de, una vez se haya hecho la mencionada investigación, estudiar la posibilidad de ajustar el posicionamiento según las necesidades del cliente (en definitiva, introducen la idea de reposicionamiento) (Mullins et Al., 2013). Así, este tercer tipo de posicionamiento pretende conocer las expectativas y demandas de los clientes meta (Ávalos, 2010).

**Figura ii: El posicionamiento objetivo, real e ideal en fase de lanzamiento de producto.**



*Fuente: elaboración propia.*

#### **1.4. El proceso de posicionamiento.**

Una vez más, respecto del proceso de posicionamiento no existe un único y uniforme proceso que se implemente de manera inequívoca por todas las empresas respecto de sus productos o marcas. Cada experto en Marketing enuncia un proceso de posicionamiento diferente, haciendo que la diversidad de procesos aumente y que la homogeneidad sea cada vez más complicada (Urbina, 2021). Ejemplo de ello son

los procesos de posicionamiento enunciados por Brooksbank, Keller, Mullins et al., todos ellos diferentes entre sí y que formarán parte del objeto de estudio de este apartado.

#### **1.4.1. Diferencia entre posicionamiento de marca y de producto.**

Antes de entrar a realizar un estudio sobre diferentes procesos de posicionamiento de variados autores, se ha de mencionar la diferencia entre posicionamiento de producto y de marca ya que son conceptos diferentes, pero comúnmente confundidos (Puma et al., 2017; Pérez y Pérez, 2006; Puig, 2020).

Pues bien, tal y como establece Natasha Saqib (2020), debido a que una estrategia de posicionamiento lleva aparejada una rentabilidad a largo plazo, esta no solamente se utiliza para posicionar productos de consumo, sino que también se ha comenzado a utilizar para otros tipos de productos como servicios financieros o turísticos. De igual manera, se puede afirmar que las empresas podrían elaborar una estrategia de posicionamiento tanto para sus productos, como para la marca en sí. El objetivo de este apartado es demostrar que, aunque posicionar una marca y un producto en el mercado puedan no ser lo mismo, ambos se necesitan mutuamente.

Comenzando con el posicionamiento de marca, se debe hacer alusión a lo que es una marca. Las marcas sirven para diferenciar unos productos de otros (Moreno, 2018)<sup>14</sup> y pretenden evocar emociones y construir relaciones con el consumidor. Esta afirmación se apoya en los argumentos aportados por Aaker (1996) y Costa (2012). Según Aaker, (1996) la marca se relaciona con sentimientos, con la parte emocional del marketing, y hace que los consumidores se identifiquen con una serie de valores por ser usuarios de una determinada marca (Aaker, 1996, p.50). Para Costa, esta es “un sistema de símbolos, sensaciones, relaciones, imágenes...” que construye un vínculo con su público para conseguir ventas (Costa, 2012, p.20). Además, una diferencia entre marca y producto es que este distintivo perdura en el

---

<sup>14</sup> Moreno (2018) entiende la marca como “un punto de referencia entre un conjunto de productos” con el objetivo de diferenciarlos de los productos de sus competidores (Moreno, 2018, p.137).

tiempo y permite fijar precios en función de su valor y reconocimiento (Rodríguez, 1997).

Habiendo realizado una breve introducción sobre el concepto de marca, se abordará a continuación su posicionamiento.

El posicionamiento de una marca podría ser definido como el conjunto de percepciones que los consumidores tienen de ella. Así, para Kotler y Keller (2012) este posicionamiento (posicionamiento de marca) se relaciona con la imagen que los clientes tienen de la misma y con cómo estos la recuerdan. Los mencionados autores destacan su importancia afirmando que una estrategia de posicionamiento adecuada es determinante para la empresa y que esta debe permanecer siempre presente a lo largo de toda la estrategia de marketing, pues entienden que dicho posicionamiento “transmite la esencia de la marca” (Keller, K. L., & Kotler, P., 2012, p. 276).

Por su parte, el posicionamiento de producto sería el lugar que un producto determinado ocupa en la mente de los consumidores (Montferrer, 2013). Este posicionamiento se centra más en los PS y en las ventajas competitivas (PD) que posee un producto en concreto frente a los sustitutivos de la competencia, en: el uso/aplicaciones del producto, en la categoría de producto o en sus beneficios (Rua y Santos, 2022).

En definitiva, el posicionamiento de marca ha de configurarse de tal manera que este traiga a la memoria emociones, valores y promesas (Coriat-Nugent, 2017); mientras que el posicionamiento de producto ha de centrarse en dar a conocer al consumidor: los beneficios y atributos del producto en concreto, así como las características comunes y las distintivas entre unos y otros de la misma categoría (Ibáñez y Manzano, 2008).

Mientras el primero se relaciona con lo emocional, el segundo es la parte física y racional: donde se han de materializar esas promesas (González et Al, 2014).



Una idea fundamental que los profesionales de marketing han de tener en cuenta a la hora de elaborar su estrategia de negocio es que, mientras los productos están sometidos a ciclos de vida (introducción- crecimiento- madurez- declive), las marcas se construyen para pervivir en el tiempo<sup>15</sup> (Martínez, 2007).

Ahora bien, no existe posicionamiento de marca sin producto. Reflejo de ello es el pensamiento de Costa (2010), quien concebía a la marca como un signo adherido e inseparable del producto. De igual manera, Trout (2001) recogía esta idea estableciendo que “el posicionamiento comienza con un producto”, pero continuaba la frase afirmando “Sin embargo, el posicionamiento no es lo que usted hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto” (Al Ries & Jack Trout, 2001, p. 3). Es decir, a pesar de que posicionamiento de marca y de producto no sean lo mismo, se encuentran íntimamente relacionados y es por esta razón por la que la mayoría de los autores abordan el proceso de posicionamiento de manera genérica, sin llegar a distinguir si se trata de un proceso para una marca o producto, pues uno no existe sin el otro.

**Tabla ii: Diferencia entre posicionamiento de marca y de producto.**

MARCA	PRODUCTO
<b>Definición:</b> conjunto de percepciones que los consumidores tienen de una marca.	<b>Definición:</b> lugar que un producto determinado ocupa en la mente de los consumidores
Pretende evocar emociones en el consumidor	Se centra en las ventajas competitivas del producto en cuestión
Pretende construir relaciones con el consumidor	Pretende diferenciarse respecto de los productos de la competencia
Pretende que el consumidor identifique sus valores propios con los de la marca	Se centra en hacer llegar al consumidor los atributos y ventajas del producto.

*Fuente: elaboración propia*

<sup>15</sup> La marca también tiene ciclo de vida, pero el ciclo del producto suele ser más corto en el tiempo.

#### **1.4.2. El proceso de posicionamiento enunciado por diferentes autores.**

Tal y como se ha mencionado con anterioridad, los *practitioners*<sup>16</sup> no han elaborado un único proceso de posicionamiento, sino que existe una multitud de ellos. Por ese motivo, en este apartado se estudiarán tres procesos de autores distintos<sup>17</sup>, todos diferentes entre sí, para poder concluir con la aportación de uno propio a partir de los anteriores, así como a partir de las ideas en que estos coincidan. Se comenzará con el proceso de posicionamiento de Roger Brooksbank (1994), posteriormente se explicará el de Keller (2008) y, finalmente, se abordará el proceso aportado por Mullins et Al (2013).

##### **1.4.2.1. El proceso de posicionamiento de Roger Brooksbank (1994)**

El primer proceso objeto de estudio será el enunciado por Roger Brooksbank en 1994. Para este autor, el proceso de posicionamiento se desglosa en 3 pasos: la determinación del *customer target* o clientes meta, la determinación de la competencia o *competitor target* y la elección de una ventaja competitiva o *competitive advantage*. Brooksbank cree que, en la práctica, todas estas fases están relacionadas entre sí y, también, con el DAFO o *SWOT*, pues este permite realizar un análisis interno y externo para comprender mejor la situación de la empresa en del mercado.

Procedemos a estudiar cada uno de estos pasos:

- Determinación de clientes meta o *customer target*: con el objetivo de encontrar a dichos clientes meta, la compañía deberá segmentar el mercado. Esta segmentación puede hacerse de diversas maneras como, por ejemplo, definiendo unos factores geográficos, demográficos y psicográficos para los consumidores. De esta manera, la empresa ha de encontrar un segmento al que poder satisfacer sus necesidades mejor que sus competidores. Para la

---

<sup>16</sup> Entendidos estos como autores

<sup>17</sup> Se han elegido estos tres procesos en concreto, ya que se cree que son lo suficientemente dispares como para reflejar las diferencias existentes en la literatura en lo que a procesos de posicionamiento se refiere. Además, se ha pretendido escoger procesos de diferentes momentos en el tiempo para mostrar la evolución cronológica que experimenta el proceso de posicionamiento. Finalmente, se ha tratado de seleccionar los procesos de algunos de los autores más relevantes y conocidos en el seno del marketing.

segmentación sea satisfactoria, los segmentos deben ser: heterogéneos entre sí, los clientes de cada segmento han de tener necesidades homogéneas, deben ser fáciles de acceder a través de las herramientas de Marketing Mix y, finalmente, los segmentos han de ser lo suficientemente amplios como para ser rentables para la compañía (Brooksbank,1994).

- Determinación de la competencia: la empresa debe tener claro cuáles son sus competidores para estudiar cómo estos satisfacen las necesidades de su segmento y, así, poder satisfacerlas mejor que estos. Es decir, la compañía debe estudiar sus fortalezas y debilidades con el objetivo de proporcionar una oferta mejor que la de la competencia (Brooksbank, 1994).

- Elección de una ventaja competitiva para que la oferta de la empresa se distinga del resto. Dicha ventaja competitiva ha de ser única (para evitar: que los consumidores compren a la competencia, que sean elásticos al precio, y para tratar de conseguir lealtad de marca), relevante para el consumidor y sostenible (Brooksbank,1994).

- Todos estos pasos han de llevar a la construcción de un plan de posicionamiento, el cual debe accionarse mediante el adecuado ensamblaje de las herramientas del marketing mix.

**Tabla iii: El proceso de posicionamiento de Roger Brooksbank (1994).**

PASOS	PARA QUÉ	CÓMO
0. DAFO o <i>SWOT</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vista general de la marca respecto del mercado</li> <li>• Mejor comprensión del sector</li> </ul>	Realizando un análisis interno y externo.
1. CLIENTES META O <i>CUSTOMER TARGET</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce la distancia entre la oferta y demanda del mercado</li> </ul>	Segmentando el mercado.
2. DETERMINACIÓN DE LA COMPETENCIA O <i>COMPETITOR TARGET</i>	Ser consciente de lo que otros ofrecen en el mercado.	Analizando las fortalezas y debilidades propias y de los competidores.
3. VENTAJA COMPETITIVA O <i>COMPETITIVE ADVANTAGE</i>	Para diferenciarse de los competidores.	Con una oferta única que tenga valor para el cliente.
4. CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE POSICIONAMIENTO O <i>POSITIONING PLAN</i>	Para llegar a los segmentos definidos.	Con el Marketing Mix (4Ps).

Fuente: elaboración propia.

#### 1.4.2.2. El proceso de posicionamiento de Keller (2008)

Años más tarde a la aportación de Brooksbank (1994), Keller enunció su propio proceso de posicionamiento, de manera mucho más extensa y compleja que el proceso anterior.

Keller (2008) entiende que el primer paso hacia un buen posicionamiento es el conocimiento de marca o *Brand awareness*, pues este evita un posible problema de infraposicionamiento<sup>18</sup>. Parte del modelo VCMBC<sup>19</sup>, entendiendo que los autores deben construir “estructuras de conocimiento de

<sup>18</sup> El infraposicionamiento supone que los consumidores no asocian en su mente nada en concreto con una marca o producto. Tienen una idea imprecisa de lo que el producto ofrece, así como de su ventaja competitiva, y no se diferencia claramente de la competencia (Ibáñez y Manzano, 2008; Urbina, 2021).

<sup>19</sup> Tal y como aparece en el listado de abreviaturas: Valor de Capital de Marca Basado en el Cliente.

la marca para crear su valor capital<sup>20</sup>” (Keller, 2008, p. 98). Una vez se esté creando valor para el consumidor y la marca esté satisfaciendo sus necesidades, se dará paso al posicionamiento de esta (Keller, 2008).

Según este autor, en el proceso de posicionamiento se distinguen 3 puntos: la determinación del mercado objetivo, el conocimiento de la naturaleza de la competencia y la designación de los PS y PD (Keller, 2008).

- Determinación del mercado objetivo: consiste en saber determinar y conocer quién es el cliente objetivo. La meta a la que se pretende llegar en este primer punto es que los encargados del marketing de la empresa se enfoquen en las asociaciones que hayan hecho esos consumidores del mercado objetivo (en definitiva, Keller está hablando de trabajar con lo que los consumidores ya saben de la marca- posicionamiento real- para la creación del posicionamiento objetivo). Así, una vez que se conozcan las percepciones que esos consumidores objetivos tienen respecto de la marca, los responsables de Marketing de la misma deberán centrarse en ellas (percepciones) y en ellos (consumidores). Por último, Keller explica que, para llegar a estos clientes objetivo, la empresa deberá segmentar el mercado<sup>21</sup> y orientar su estrategia de posicionamiento hacia el segmento que más le interese. (Keller, 2008).
  
- Naturaleza de la competencia: la marca debe saber quiénes son sus principales competidores. Para Keller (2008) serán competidores aquellas marcas que se dirijan al mismo segmento (actualmente o que planeen hacerlo en un futuro) o, aquellas marcas que ofrezcan en el mercado productos sustitutivos. Además, hace una distinción entre 3 niveles de competencia:

---

<sup>20</sup> O Brand Equity (capital de marca)

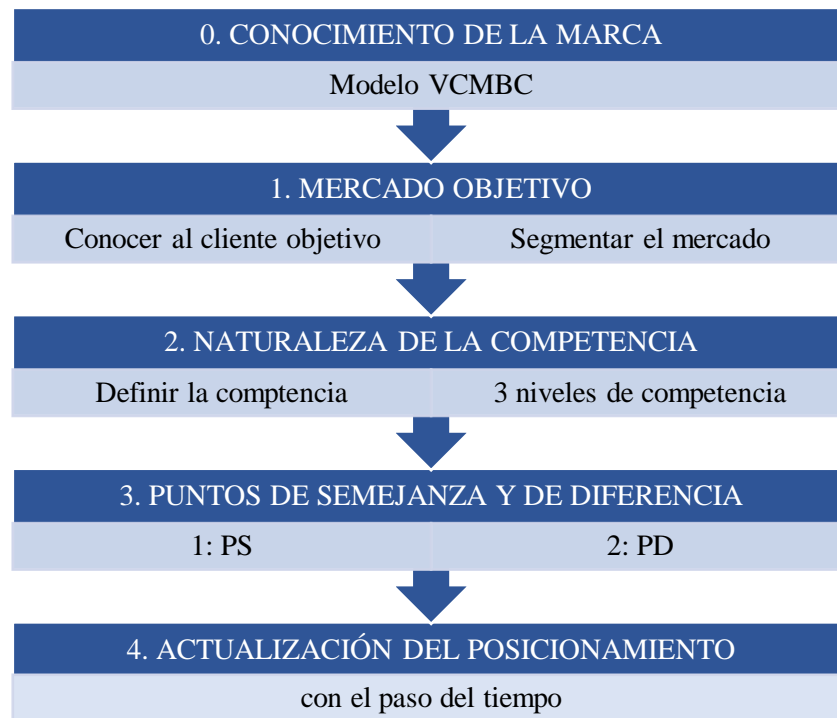
<sup>21</sup> Para Keller (2008), se puede segmentar el mercado en función de 3 clasificaciones: una relacionada con qué tipo de persona es el cliente, otra en función de lo que piense el consumidor de la marca y de sus productos y, la última, en función de la lealtad de marca y el modelo de conversión del consumidor.

- Competencia a nivel de tipo de producto: por ejemplo, Fanta compete en el nivel de tipo de producto con refrescos de sabor diferente a las bebidas de cola
- Competencia a nivel de categoría de producto: la rivalidad existente entre todos los refrescos.
- Competencia a nivel de clase de producto: competencia entre todas las bebidas.

Una vez determinada la membresía de la marca a una determinada categoría y, por tanto, establecidos sus competidores, el siguiente paso en el proceso de posicionamiento será fijar sus puntos de paridad (PS) con respecto a dicha competencia. (Keller, 2008).

- Puntos de Paridad y de Diferencia: Keller (2008) entiende que, en primer lugar, se han de determinar los puntos de paridad y, en segundo lugar, los puntos de diferencia. La razón detrás de esta creencia reside en que primero se le ha de aclarar al consumidor la ya mencionada membresía de la marca a una categoría y, una vez estos sean conscientes de ello, se introducirá la diferencia o ventaja competitiva. Estos PD tienen que ser: relevantes y deseables para los consumidores, la marca ha de tener la capacidad de cumplir con su promesa y ha de estar altamente diferenciado respecto a los productos de la competencia (Keller, 2008).
- Por último, se debe mencionar el hecho de que Keller finaliza su proceso haciendo un llamamiento a la necesidad de actualizar el posicionamiento con el paso del tiempo (Keller, 2008).

**Figura iii: El proceso de posicionamiento de Keller (2008)**



*Fuente: elaboración propia*

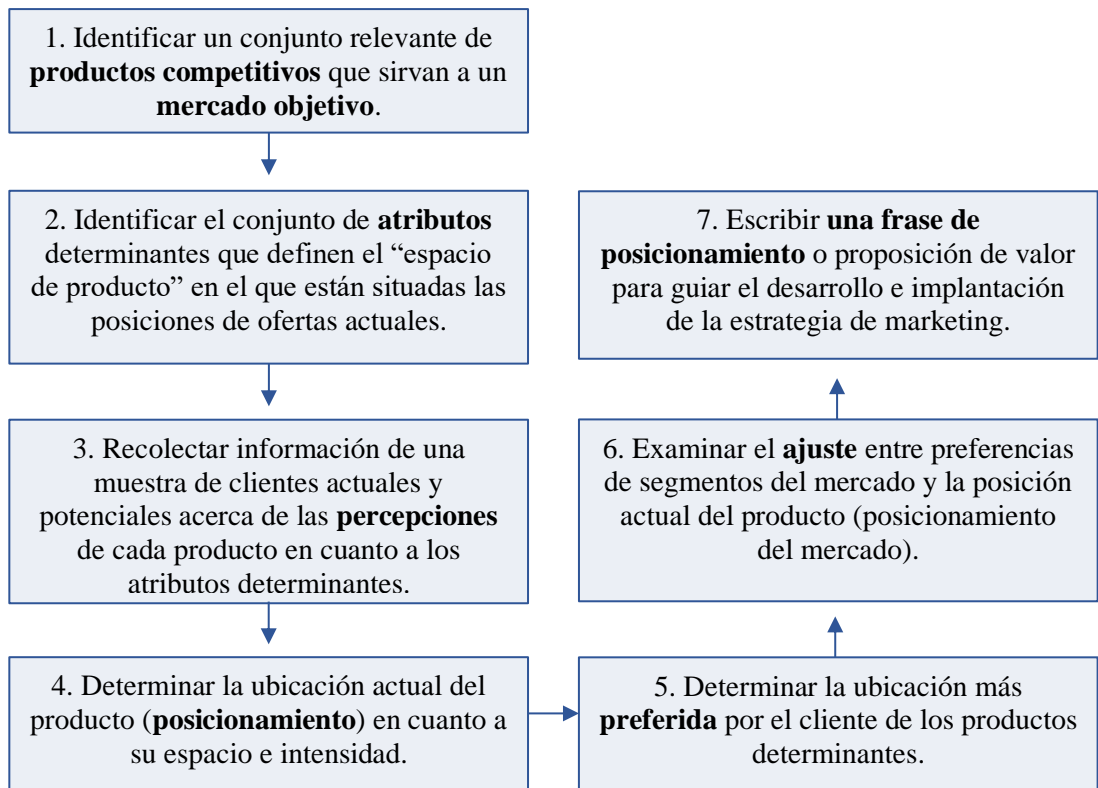
#### **1.4.2.3. El proceso de posicionamiento de Mullins, Walker, Boyd y Larraché (2013)**

Relacionando la obra de estos autores con el posicionamiento real objeto de estudio del presente trabajo, se ha de mencionar que estos hacen una gran aportación a la literatura, pues introducen, como sinónimo del posicionamiento real, el posicionamiento de percepción<sup>22</sup>.

Adentrándonos en su proceso de posicionamiento, este se compone de siete pasos:

<sup>22</sup> Mullins en Al. (2008 y 2013) abordan el concepto de posicionamiento de percepción con el objetivo de distinguirlo del posicionamiento físico. A modo de aclaración, decir que estos autores entienden por posicionamiento físico el conjunto de características físicas y objetivas de un producto. Por ejemplo, respecto de los automóviles, un posicionamiento físico tendría en cuenta los caballos, el motor, el peso del vehículo, el tipo de faros o la capacidad en Litros del maletero, entre otros (Mullins et al. 2013).

**Figura iv: El proceso de posicionamiento de Mullins, Walker, Boyd y Larraché (2013).**



*Fuente: elaboración propia, adaptado de Mullins et Al. (2013, p. 209).*

Se puede observar cómo el punto primero de Mullins et Al. (2013) es una fusión de los puntos 1 y 2 del proceso de posicionamiento de Keller (2008). Además, ambos autores consideran como competidores a toda marca que venda productos que puedan considerarse como sustitutos, entre otros. Mullins et Al (2013) argumentan que este primer paso del proceso es clave y que, “los expertos que omitan los productos sustitutos importantes o a los competidores potenciales corren el riesgo de quedar deslumbrados por una competencia imprevista” (Mullins et Al., 2013, p. 210).

Respecto al segundo punto, se han de identificar los atributos determinantes para el segmento o mercado objetivo, pues este puede otorgar una mayor importancia a, por ejemplo, los beneficios del producto, su origen o a la relación calidad precio. Cada segmento de mercado se suele centrar en



unos atributos distintos, de número reducido, y los autores deben averiguar cuáles son. Para ello, tienen que recolectar información (punto 3) acudiendo al mencionado segmento al que la empresa se esté dirigiendo. La recogida de información suele llevarse a cabo a partir de una investigación cualitativa (entrevistas o *focus groups*) y otra cuantitativa (con una encuesta, por ejemplo) (Mullins et Al., 2013).

Los autores explican que con el cuarto punto se refieren a la elaboración de un mapa perceptual o cuadrícula de posicionamiento, la cual proporciona, de manera visual, la situación de la marca frente a la de los competidores en términos de dos atributos determinantes (Mullins et Al., 2013).

Una vez se haya elaborado el mapa de percepción, los analistas deberán tratar de averiguar y de medir las preferencias del cliente (de nuevo, por ejemplo, con encuestas) para incluirlas en el análisis de posicionamiento. Este quinto punto está íntimamente relacionado con el posicionamiento ideal de una marca o producto (Mullins et Al., 2013).

Posteriormente, (punto 6) la empresa debe tomar una decisión respecto del posicionamiento que quiere tener en el mercado, para así elaborar su frase de posicionamiento (punto 7), la cual constituirá la guía de la estrategia de posicionamiento (Mullins et Al., 2013). En este último punto, los autores establecen que los responsables de Marketing deberán tomar la decisión final respecto de

- el lugar en el que posicionar un producto o marca, si estos son de nueva creación
- o de **reposicionar** un producto o marca ya existe, si fuera necesario.

Esto es, los autores son conscientes de que, por una parte, las necesidades del mercado son cambiantes y, por otra, la elevada competencia en el mismo hace que, posiblemente, una estrategia de reposicionamiento con el transcurso del tiempo sea necesaria.

### 1.4.3. Conclusión del proceso de posicionamiento.

Tras haber hecho una revisión de la literatura respecto a algunos procesos de posicionamiento, pues existen numerosos más<sup>23</sup>, se llega a las siguientes conclusiones:

- Respecto del proceso de Brooksbank (1994), este autor, acertadamente, incluye el modelo STP<sup>24</sup> en su proceso. Además, resulta muy útil el análisis SWOT del que parte, ya que aporta una información muy relevante a tener en cuenta para los siguientes pasos. Sin embargo, Brooksbank olvida en su proceso una posible etapa en la que los diversos departamentos de la empresa se comuniquen, pues la sinergia entre ellos es importante para lograr mejores resultados de posicionamiento.
- Keller también recoge acertadamente el modelo STP, así como una necesaria actualización de posicionamiento tras el paso del tiempo. No obstante, de manera desacertada, los expertos no consideran como objeto de posicionamiento una marca que no sea conocida por los consumidores, cuando otros autores (Saquib, 2020) entienden que se puede posicionar cualquier marca, producto, o incluso servicios financieros sin importar si estos son o no conocidos en el mercado.
- Mullins, Walker, Boyd y Larréché introducen un paso novedoso con la investigación cualitativa para conocer el posicionamiento ideal en el mercado, sin embargo, en su primer paso olvidan la segmentación de mercado.

---

<sup>23</sup> Otros procesos de posicionamiento son, por ejemplo, el de Juliá (2015), Urbina (2021) o Ostasevičiūtė (2008).

<sup>24</sup> El modelo STP forma parte del marketing estratégico. Sus siglas hacen referencia a: *segmentation, targeting and positioning*, entendiéndose estos como los pasos necesarios en toda estrategia de posicionamiento (Ostasevičiūtė y Sliburyte, 2008). La AMA (2020), establece que este modelo es imprescindible en el proceso de posicionamiento, pues tanto sus aspectos dinámicos, como estáticos, han pasado a constituir la base del marketing estratégico.

**Tabla iv: Tabla resumen de pros y contras de los procesos estudiados.**

	<b>PROS (+)</b>	<b>CONS (-)</b>
<b>BROOKSBANK (1994)</b>	-Modelo STP -Análisis situacional: DAFO	-Olvida departamentos y sinergias -No habla de reposicionamiento
<b>KELLER (2008)</b>	-Modelo STP -Actualización de posicionamiento	-Se puede posicionar una marca o producto, aunque no sea conocida
<b>MULLINS ET AL (2013)</b>	-Investigación cualitativa -Cuadrícula de posicionamiento	-Olvida la segmentación del mercado

*Fuente: elaboración propia.*

- Estos procesos, a medida que transcurre el tiempo, son más extensos y se componen de un mayor número de pasos<sup>25</sup>.

Ahora bien, lo esencial y, por tanto, los puntos que deben estar presentes en todo proceso de posicionamiento son:

- Análisis situacional en el que se seleccione el mercado y la categoría de producto en la que la marca pretende adentrarse (esa membresía de la que hablaba Keller (2008)).
- Una segmentación de mercado de la forma más exhaustiva posible (teniendo en cuenta todos los factores posibles: demográficos, geográficos, psicograficos, socioeconómicos, de conducta, así como en función de las 3 clasificaciones de Keller (2008)), y se determinación de los consumidores meta o mercado objetivo.
- El establecimiento de un posicionamiento objetivo
- Una estrategia de implementación y un posterior control y análisis de resultados (que se podría corresponder con el punto 3 de Mullins et Al.

<sup>25</sup> Por ejemplo, el proceso de posicionamiento enunciado por Urbina (2021) es el más actual e incluye 24 pasos.

(2013)) y, en caso de que el posicionamiento real de los consumidores no sea el deseado, se podría realizar una estrategia de reposicionamiento (haciendo referencia al punto 4 del proceso de Keller (2008)).

## **2. REPOSICIONAMIENTO DE MARCA**

Una vez se ha tratado el concepto y proceso del posicionamiento, las bases están asentadas para poder adentrarnos en la explicación del reposicionamiento de marca. En este apartado, se estudiará la necesidad de reposicionar a partir de varias afirmaciones realizadas por diferentes autores. A continuación, se enunciarán una lista de casos en los que podría resultar necesaria dicha estrategia de reposicionamiento, obtenida a partir de una revisión e interpretación de la literatura en materia de reposicionamiento. Posteriormente, se abordarán, brevemente, diversos procesos de reposicionamiento de diferentes autores, pero, tal y como ya se ha explicado con el proceso de posicionamiento, tampoco existe ningún modelo consensuado de reposicionamiento. Sin embargo, estos procesos nos permitirán definir y concretar ideas que deberán ser tenidas en cuenta en el análisis empírico.

### **2.1. La necesidad de reposicionar.**

El cambiante mundo en el que vivimos hace que nuestros gustos y preferencias estén constantemente cambiando. Ello, sumado a las crecientes expectativas que tienen los consumidores de innovación y respeto al medioambiente respecto a los productos y marcas, más la fuerza de los competidores en el mercado, puede llegar a generar la necesidad de reposicionar una marca (Serralvo y Furrier, 2008).

Todas las nociones estudiadas hasta el momento sobre posicionamiento asientan los cimientos para poder comprender otro concepto relacionado con este: el denominado reposicionamiento de marca.

Se entiende por reposicionamiento aquella renovación del enfoque estratégico de la marca, con el fin de situarse en una mejor posición tanto en la mente de sus consumidores, como en el mercado respecto a sus competidores (Ostaseviciute y Sliburyte, 2008).

Ahora bien, a pesar de que el reposicionamiento se considere como una variante de la estrategia de posicionamiento (Serralvo y Furrier, 2008), existen importantes

diferencias entre ambos conceptos. La más evidente es el hecho de que, al no ser la marca totalmente nueva en el mercado, el consumidor ya ha creado puntos de referencia en su mente con ésta. Además, otras consecuencias del reposicionamiento pueden estar relacionadas con cambios en la estrategia de comunicación o en la determinación de los clientes meta previamente establecidos en el posicionamiento objetivo (Serralvo y Furrier, 2008).

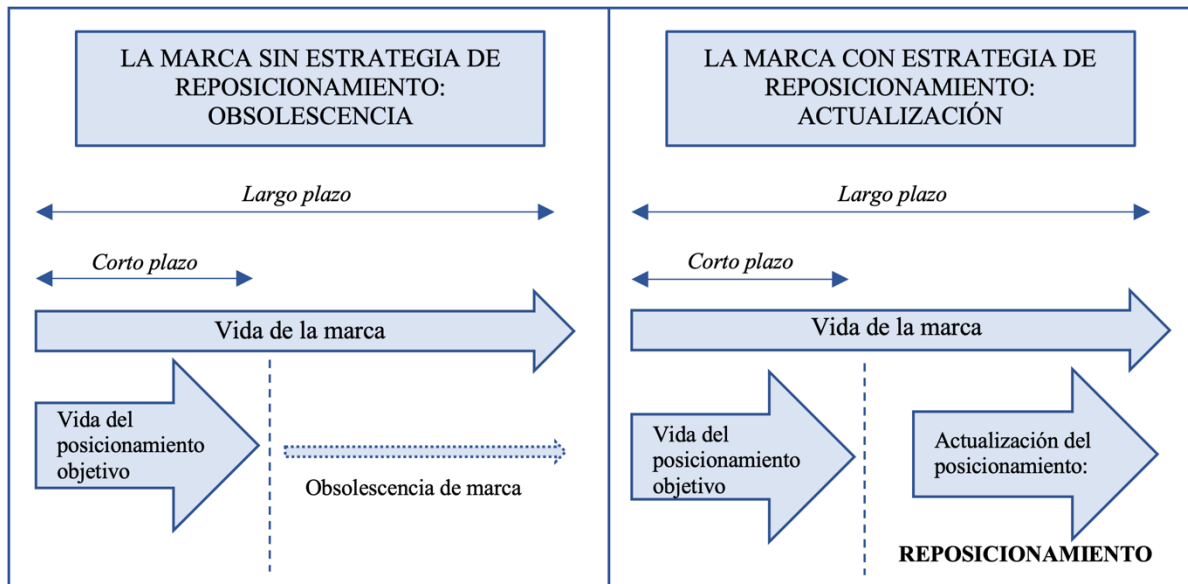
El reposicionamiento es algo esencial durante el ciclo de vida de la marca, y así lo recogen los autores Serralvo y Furrier en su investigación (2008). Pero estos no son los únicos autores que piensan así, pues las afirmaciones de Ávalos (2010) y Aaker (2014) también ponen de manifiesto la necesidad de la estrategia de reposicionamiento (para estos, la necesidad surge una vez haya transcurrido un determinado periodo de tiempo):

- Y es que el primero de estos autores entiende la **marca** como un proyecto **largoplacista** en el que se ha de trabajar para su mantención y para la obtención de beneficios económicos.
- Y, por su parte, Aaker (2014) considera al **posicionamiento** como una estrategia que fija objetivos a **corto plazo**.

Esta revisión de la literatura nos lleva a pensar que, si la marca debe mantenerse a largo plazo, pero el alcance que tiene su posicionamiento es el corto plazo, para solucionar este posible problema de tiempos, el posicionamiento deberá actualizarse con el transcurso del tiempo.

Así, existen autores que advierten que “negarse a cambiar el posicionamiento puede allanar el camino hacia la obsolescencia de la marca” (Serralvo y Furrier, 2008, p.11).

**Figura v: La necesidad de reposicionamiento.**



*Fuente: elaboración propia.*

Keller (2008) también recoge esta necesidad de reposicionar al entender que los responsables de marketing de una empresa tienen un compromiso con su marca y que, para mejorar las asociaciones que los consumidores tienen con esta y hacerlas más fuertes, es necesario un reposicionamiento de marca.

## **2.2. Casos en los que podría ser necesario un reposicionamiento de marca.**

La revisión de la literatura nos ha permitido distinguir diferentes ocasiones en las que podría resultar necesaria la implementación de una estrategia de reposicionamiento. Así, los autores que se citarán a continuación hablan de un posible reposicionamiento de marca cuando:

- Haya transcurrido tiempo desde la implementación del posicionamiento objetivo: es decir, cuando se busque una **actualización** de posicionamiento<sup>26</sup> (Keller, 2008; Serrano y Furrier, 2008; Raghuvanshi et Al., 2004).

<sup>26</sup> Por ejemplo, porque los atributos del posicionamiento objetivo previo estén desfasados o por razones de actualizaciones tecnológicas en el producto, entre otras.

- Se quiera llegar a un **nuevo segmento** de clientes (Basak, 2019; Mullins et Al, 2013; Keller, 2008<sup>27</sup>).
- Se busque **ampliar las modalidades de uso** del producto, es decir, sugerir nuevas aplicaciones (Mullins et Al, 2013).
- Se busque asociar a la marca con **otros valores**<sup>28</sup> (Keller, 2008; Serrano y Furrier, 2008).
- La marca o producto se asocien con **atributos erróneos** por parte de los consumidores, es decir, para neutralizar asociaciones negativas (Serrano y Furrier, 2008; Ostasevičiūtė y Šliburytė, 2008).
- Se trate de establecer un **PS** con la categoría (Keller, 2008).
- La **competencia** copie el PD del producto y haya que diferenciarse de esta de otra manera, para así volver a generar valor para el consumidor. Este reposicionamiento surge como respuesta al mercado cambiante y a su fuerza competitiva (Raghuvanshi et Al., 2004; Mullins et Al, 2013).

Ahora bien, independientemente del tipo de reposicionamiento que se vaya a implementar, siempre se han de respetar los valores iniciales de la marca, así como el marco de referencia en el que viene operando, para así tratar de evitar caer en un posicionamiento confuso<sup>29</sup>. Además, para que dicha estrategia resulte más eficaz, se ha de aprovechar el potencial que la marca ya tiene, la posición que ostenta en la mente de los consumidores, y recordarles los beneficios que sus productos ofrecen (Serrano y Furrier, 2008).

---

<sup>27</sup> Keller (2008) recoge el ejemplo del champú para bebés Johnson & Johnson, pues la marca implementó una estrategia de reposicionamiento para llegar a nuevos clientes. En este caso, la empresa buscaba captar a los adultos como consumidores.

<sup>28</sup> Si se quisiera asociar la marca con atributos nuevos, primero se debería partir de una investigación inicial a partir de la cual se lleguen a conocer las asociaciones que los consumidores hacen en su mente respecto de la marca o producto (posicionamiento real). Una vez conocidas estas, se decidirá si se deben mantener, cambiar o introducir nuevas asociaciones.

<sup>29</sup> Un posicionamiento confuso supone que los consumidores no tengan una imagen clara de los beneficios que aporta el producto como consecuencia de que se ha pretendido asociar, sin éxito, la marca o producto con demasiados atributos (Ibáñez y Manzano, 2008; Urbina, 2021).



### **2.3. El proceso de reposicionamiento.**

Algunos autores (como es el caso de Keller (2008) o de Mullins et Al. (2013)), plantean el mismo proceso tanto para la estrategia de posicionamiento como para la de reposicionamiento. Estos autores entienden que los pasos son los mismos, con la salvedad de que en el reposicionamiento la marca cuenta con una ventaja: y es que los consumidores ya han creado un hueco en su mente con la marca o producto.

Por todo ello, las referencias en este apartado del proceso de reposicionamiento serán breves, pues nos remitimos a lo ya estudiado en el proceso de posicionamiento.

Sin embargo, cabe hacer una breve mención al proceso de reposicionamiento enunciado por Serrano y Furrier (2008), pues estos lo separan y diferencian del proceso de posicionamiento.

El proceso de reposicionamiento de Serrano y Furrier (2008) es elaborado a partir de los procesos de tres autores (Talarico, Copeland, y Telles) de la misma manera en que en este Trabajo se analizaron tres procesos de posicionamiento y se aportaron unas conclusiones. Para estos autores, la estrategia de reposicionamiento consta de tres etapas:

- 1: Diagnóstico: en la que se realiza un estudio de la posición y rendimiento de la marca, un análisis interno y externo del entorno de la misma (analizando, pues, la competencia), se define la categoría a la que pertenece, así como el segmento al que se va a dirigir el reposicionamiento, y se evalúa el posicionamiento objetivo ya implementado. Resulta necesario señalar que esta primera etapa concuerda con el primer bloque de análisis situacional del proceso de posicionamiento propuesto.
- 2: Decisión: en este segundo paso, se ha de definir la estrategia de reposicionamiento.
- 3: Implementación: por último, la estrategia previamente definida, se ha de ejecutar a través de los elementos de marketing mix.

#### 2.4. Elementos clave en la estrategia de reposicionamiento.

Una vez la estrategia está diseñada y definida por los especialistas, se deberá proceder a su implementación. Para esta última fase, se deberá, a su vez, diseñar la estrategia para la consecución del posicionamiento objetivo. Esta podrá implementarse a través de diversos elementos, como pueden ser los elementos del marketing mix, un cambio de envase, o nuevos anuncios, entre otros.

Así, Keller afirma, al hablar sobre reposicionamiento, que la actualización de una marca puede llevarse a cabo mediante, por ejemplo, el lanzamiento de nuevos **productos**, nuevas campañas de **publicidad** o nuevos **empaques** (Keller, 2008). Es por ello por lo que este apartado se centrará en los tres elementos en negrita, a pesar de que puedan existir otros.

En primer lugar, en cuanto a los “nuevos productos” de Keller, resulta de obligada mención hacer referencia a los elementos del *marketing mix*, pues aquéllos constituyen el primer elemento de la mezcla de marketing.

Y es que tanto para la implementación de una estrategia de posicionamiento, como para la de una de reposicionamiento, los elementos del *Marketing Mix* son necesarios y están siempre presentes en la toma de decisiones estratégicas (AMA, 2020; Brooksbank, 1994; Serrano y Furrer, 2008). Al hablar de *marketing mix*, se está haciendo alusión las cuatro variables del Marketing, también conocidas como “4 Ps” (Mullins et al, 2013): **producto**, precio, promoción y distribución. Estos elementos son definidos por Mullins et al. (2013) como las principales herramientas con las que un encargado de marketing cuenta para trazar el plan de comunicación integrada. Además, según Gallardo (2013), estos elementos son “variables operativas destinadas a conseguir comportamientos de compra” en el consumidor. Así, relacionando esta primera “P” con la estrategia de reposicionamiento, se podría afirmar que el producto constituye una vía para la materialización de las promesas realizadas, beneficios anunciados o atributos asociados en dicha estrategia reposicionamiento.

En segundo lugar, el reposicionamiento también puede ser implementado a través de la comunicación y, concretamente, a través de la **publicidad**. Ahora bien, un individuo recibe una media de 5.000 impactos publicitarios diarios (The New York Times, 2007), lo que hace que le resulte imposible retener toda la información a la que es expuesto. Es por ello por lo que, para evitar que una campaña publicitaria sea meramente “ruido” para el consumidor, esta debe ser creativa y captar su atención. Una manera de hacerlo es a través de la inclusión de celebridades en los anuncios, pues estos generan cercanía y credibilidad en el receptor (Zapata, 2016). Por todo ello, un segundo método de implementación de la estrategia de reposicionamiento es la publicidad que, hoy en día, se caracteriza por estar repleta de famosos ofreciendo productos de marca a los consumidores (Shimp, 2012)<sup>30</sup>.

Siguiendo esta línea de comunicación como herramienta de implementación, se ha de hacer referencia al modelo POEM: *paid, owned y earned media*<sup>31</sup>. Estas tres palabras hacen referencia a los diferentes canales o medios que una empresa puede utilizar en su estrategia de comunicación para crear contenido en el seno del Marketing Digital (Eycom, 2021). Así, Lovett y Staelin (2016) afirman que en las actuales campañas de marketing en redes sociales se incorporan estos *paid media* (anuncios pagados), *earned media* (la publicidad que otros hacen de tu producto o marca, el “boca a boca”) y *owned media* (la generación de contenido propia, es decir, la página web de la marca, su Instagram, Facebook...). Y es que podríamos decir que el modelo POEM forma parte de la estrategia de comunicación de la empresa y que, todos ellos, no solo tienen que coordinarse entre sí, sino también con el resto de herramientas de comunicación (por ejemplo, las no digitales) que se utilicen por parte de la empresa (Demirci et al., 2014). Además, para estos autores debe existir sinergia entre dicha estrategia de comunicación y el resto de acciones y decisiones de marketing de la compañía (Demirci et al., 2014).

---

<sup>30</sup> Según un estudio realizado por Shimp (2012), aparecen famosos en el 20% de todos los anuncios publicitarios mundiales.

<sup>31</sup> Hace referencia a la combinación de medios pagados, propios y ganados.

**Figura vi: El modelo POEM.**



*Fuente: elaboración propia.*

En tercer lugar, un nuevo **envase** o “empaquetado” puede constituir otra forma de reposicionar el producto y, por tanto, la marca. Según Sánchez (1994), envase es “todo aquello que sirve para contener un producto” (Sánchez, 1994, p.1). Este permite al consumidor diferenciar un producto de otro de la competencia y constituye la manera de presentar el artículo al cliente. Actualmente, muchas empresas como Pantene, H&S o Nivea han modificado sus envases en función de la demanda: según un informe de Sendcloud, una plataforma holandesa de servicios logísticos, un 89% de los consumidores demandan envases reciclables y otro informe, esta vez de de Aecoc, señala que un 30% de los compradores *ecommerce* están dispuestos a pagar más por el producto si su *packaging* es sostenible (El Plural, 2021).

Independientemente de la herramienta que una marca use para su reposicionamiento, los cambios deben ser moderados, sutiles, coherentes y evolutivos. Los encargados de marketing deben tratar de preservar los elementos más característicos de la marca para evitar confundir al consumidor con la estrategia de reposicionamiento (Keller, 2008).

Estas tres herramientas (producto, publicidad y envase) serán mencionadas en el siguiente bloque, ya que han sido utilizadas por Pantene Pro-V en la implementación de su estrategia de reposicionamiento a lo largo de los años 2019 y 2021.

## **TERCER BLOQUE: ANÁLISIS EMPÍRICO**

Con este tercer bloque se pretende realizar un doble análisis: por una parte, del mensaje inicial que Pantene trataba de transmitir a sus consumidores (su posicionamiento objetivo) y, por otra, del cambio sufrido en ese mensaje y en los atributos con los que se pretende que la marca se asocie (su posterior reposicionamiento). Dicho análisis se efectuará respecto de la marca de gran consumo Pantene Pro-V España teniendo en cuenta sus anuncios durante los años 2013 y 2022. El objetivo de dicho análisis es estudiar si la estrategia de Pantene fue implementada de acuerdo con los parámetros teóricos anteriormente definidos.

Para ello, primero se expondrán las razones que han llevado a la elección del mercado del cuidado e higiene capilar. A continuación, se explicará el por qué de Pantene Pro-V como elección de marca de gran consumo para el análisis empírico. Además, se hará una breve referencia al origen de la marca antes de entrar a analizar sus estrategias de posicionamiento y reposicionamiento.

Una vez abordado todo lo anterior, se procederá a investigar y a analizar los anuncios o *spots* publicitarios de Pantene Pro-V, gracias a los cuales se comunicó su estrategia de reposicionamiento de marca.

### **1. MERCADO DE CUIDADO E HIGIENE CAPILAR**

En este apartado se investigará el mercado de cuidado e higiene capilar a partir del estudio del sector cosmético en España, las ventas del cuidado del cabello por categorías y otras gráficas. Más adelante se hará referencia a la elección de la marca (Pantene Pro-V), su historia y su estrategia publicitaria de reposicionamiento.

#### **1.1. Razones que han llevado a la elección del mercado en concreto**

Como se expuso en el marco teórico, Serrano y Furrier (2008) afirman que, para trabajar en la construcción de nuevas asociaciones, es decir, en una estrategia de reposicionamiento, primero se deben conocer las asociaciones que ya existen en la mente de los consumidores. En otras palabras, para la implementación de una

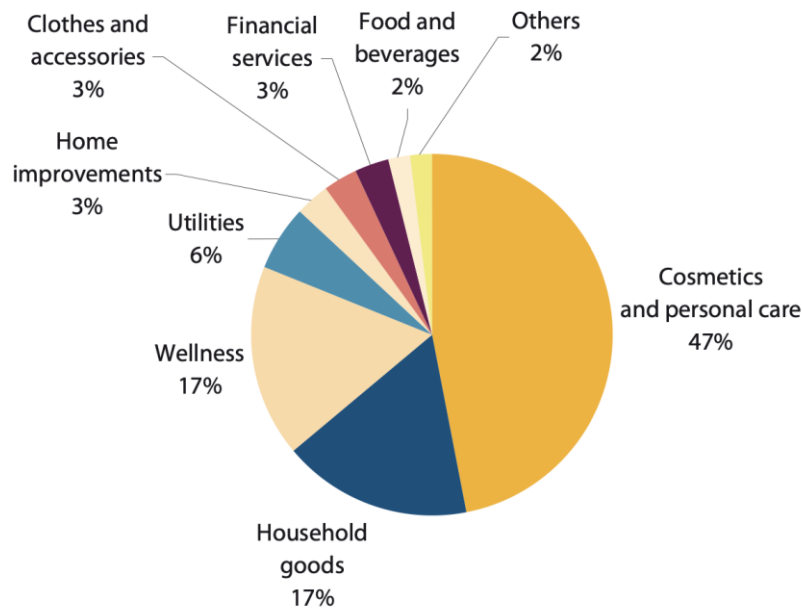
estrategia de reposicionamiento, es necesario conocer el posicionamiento real de los consumidores respecto de la marca o producto.

Así, al realizar una revisión de la literatura, se vio que los bienes más adecuados para efectuar un análisis de su posicionamiento real son los bienes de consumo no duradero. Esta afirmación se encuentra recogida en la obra de Mullins et Al. (2007), puesto que estos aseguran que, mientras el posicionamiento por percepción o real es esencial para bienes de consumo no duraderos, este no tiene el mismo peso para los bienes de consumo duraderos (ya que, respecto de estos últimos, el posicionamiento físico cobra una mayor importancia).

Habiendo determinado el tipo de bienes más apropiados a la hora de estudiar su posicionamiento real, para la implementación, en nuestro caso, de una estrategia de reposicionamiento, se decidió centrar la investigación en el campo de la belleza y cuidado personal. Para concretar sobre qué centrar el análisis, se realizó una búsqueda sobre las tendencias de este mercado, encontrando así los siguientes datos:

- En la España de 2009, las mujeres de entre 20 y 74 años de edad, dedicaban una media de una hora al día a su cuidado personal. Si se contrasta este dato con otros del mismo informe, observamos cómo estas emplean el doble de tiempo al cuidado personal que a hacer deporte o darse un paseo a lo largo de un día (1 hora frente a 32 minutos de media por día) (Comisión Europea, 2009).
- El sector cosmético y de cuidado personal ocupa el 47% del total del mercado europeo.

**Figura vii: El mercado total de la Unión Europea en 2009.**



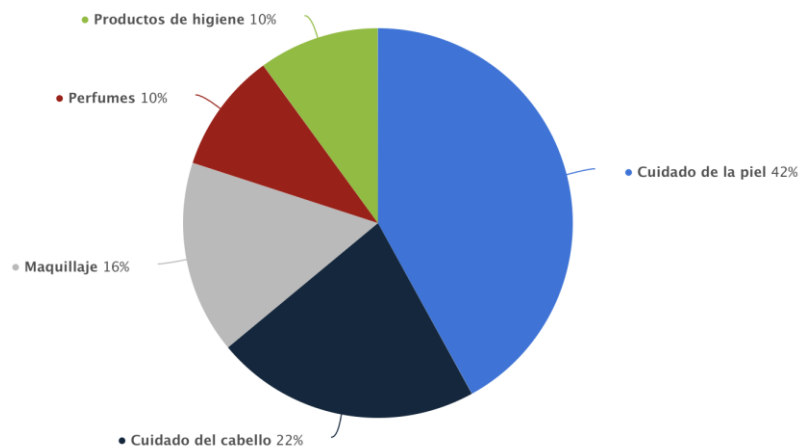
Fuente: Comisión Europea (2009).

Ahora bien, debido a que estos datos son del año 2009, se decidió seguir investigando con el objetivo de conocer si esta tendencia de éxito en el campo del cuidado personal había variado o si, de lo contrario, se mantenía constante y creciente. De nuevo, respecto del estudio de dicha tendencia, se encontraron los siguientes datos:

- En 2019, las exportaciones del sector cosmético en España alcanzaron los 4.723 MM de euros, situándose por encima de otros sectores españoles significativos como el del vino o el del aceite de oliva (Stanpa, 2019).
- El sector cosmético en España mueve 8.200 millones de Euros y en el año 2019 experimentó un crecimiento de un 2,6%. Además, el consumo *per capita* español de este sector está por encima de la media europea: mientras que en la UE la media se sitúa en 140€/año, los españoles realizan, de media, un desembolso de 170€/año (Stanpa, 2019).

- En el siguiente gráfico podemos observar cómo, dentro del cuidado personal, el cuidado de la piel es el predominante. Sin embargo, en un segundo puesto observamos que se encuentra el cuidado del cabello con un 22% de distribución porcentual a nivel mundial.

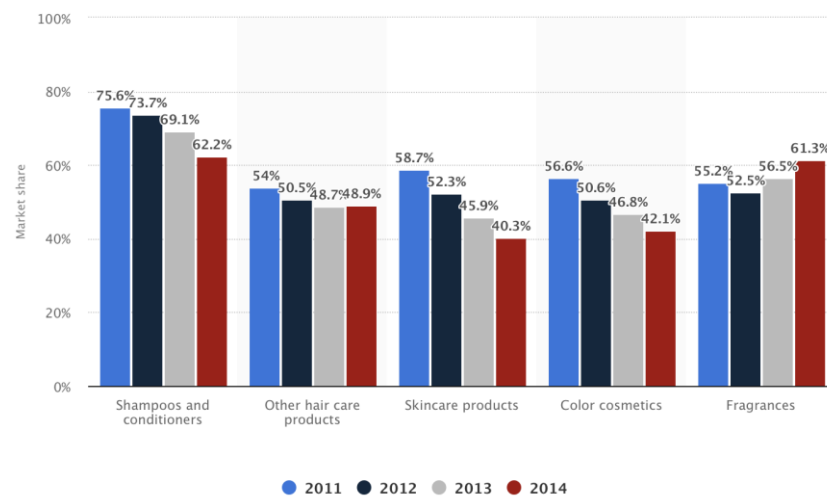
**Figura viii: El mercado mundial de cosméticos, perfumería y productos de higiene en 2020.**



Fuente: Statista (Statista, 2021).

- Sin embargo, en China, en 2015, dentro del mercado cosmético, predominaba el cuidado del cabello por encima del de la piel; lo que pone de manifiesto, una vez más, la importancia de este sector.

**Figura ix: Evolución del mercado cosmético en China 2015**

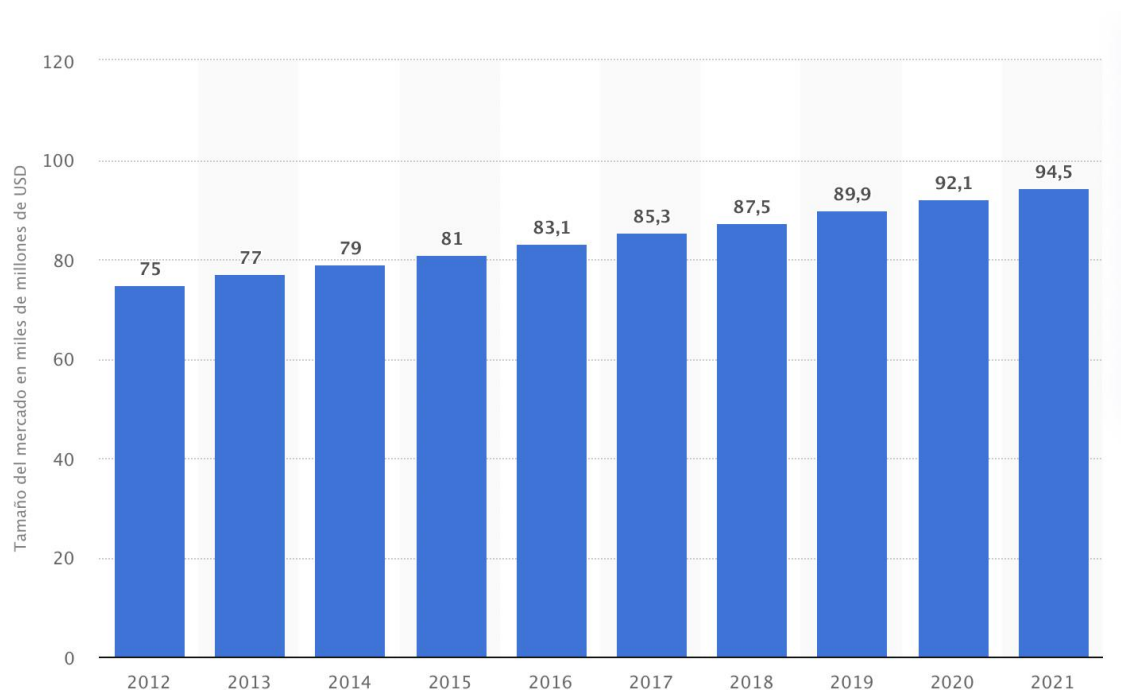


Fuente: Statista (Group, 2015).



Una vez abordada la importancia del sector cosmético a nivel nacional y mundial, pues este incluye dentro de sí el cuidado personal objeto de estudio, se decidió elegir el segundo campo más significativo: el cuidado del cabello (primero en China). De esta manera, al adentrarnos en el estudio de este sector, observamos una tendencia ascendente del mismo en lo que se refiere a sus ventas e ingresos en la siguiente figura:

**Figura x: Tamaño global del mercado de cuidado del cabello hasta 2021.**



Fuente: Statista (Trefis.com, 2021).

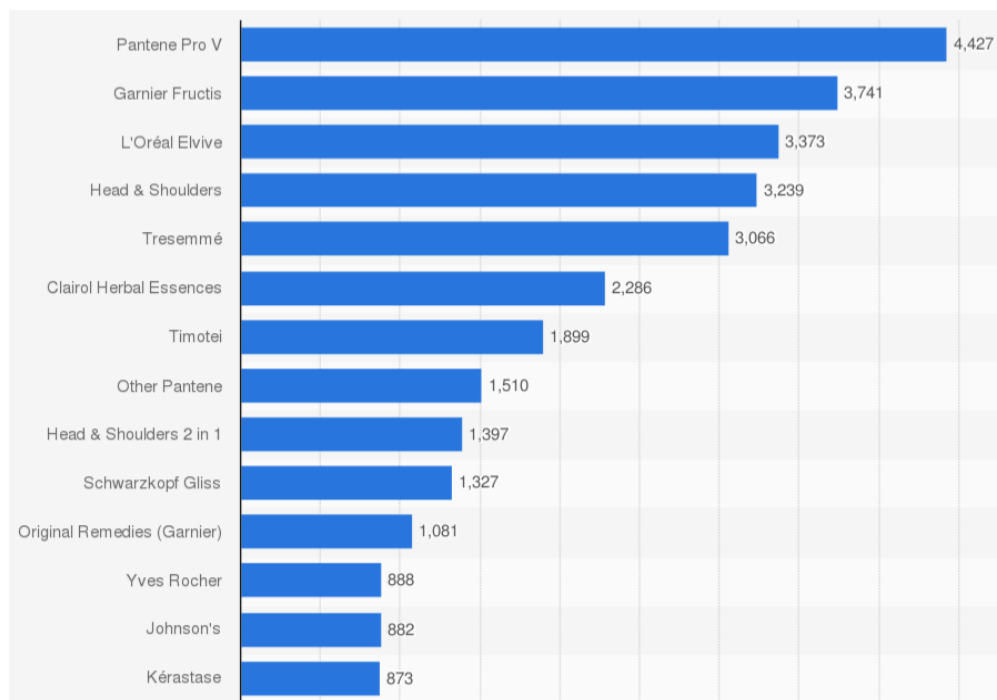
Una vez más, dicha tendencia ascendente y creciente refleja la importancia del mercado que se quería analizar, lo que impulsó a que nos decantáramos por él y, por tanto, a realizar el estudio sobre el mercado de cuidado e higiene capilar.

## **1.2. Razones que han llevado a la elección de la marca en concreto: Pantene Pro-V**

Una vez elegido el mercado de higiene y cuidado capilar, para determinar qué marca sería objeto de estudio, se procedió a analizar cuáles eran los champúes más vendidos (pues el champú es el producto que genera mayores ventas dentro de este mercado). De esta manera, con la siguiente gráfica podemos observar que en el año 2020 unas

4.4 millones de mujeres españolas utilizaron Pantene Pro-V (Media, 2022). El mismo estudio que publicó este dato, encuestó a más de diez mil mujeres españolas, mayores de 14 años, pidiéndolas que facilitaran la marca de champú que utilizaban normalmente. El resultado fue el siguiente:

**Figura xi: Marcas de champú clasificadas en función del número de usuarias españolas (en miles) en 2020.**



Fuente: Statista ( (Media, 2022).

Además, P&G (empresa matriz de Pantene) muestra en su informe anual de 2021 (P&G, 2021) cómo sus ventas del mercado del cuidado del cabello crecieron el pasado año. A modo de ejemplo, se puede observar en este informe el caso de China, país en el que, gracias a las innovaciones de comunicación introducidas por Pantene Pro-V, P&G China cerró 2021 con el período de mayor crecimiento de la última década dentro del mencionado mercado.

Otro factor influyente en la elección de marca fue la afirmación realizada por Ries y Trout, en la que aseguraban que “De todas las compañías, Procter & Gamble es quizá la que mejor conoce el poder del reposicionamiento” (Ries y Trout, 2001, p.83).

En definitiva, el liderazgo de Pantene Pro-V como marca más utilizada por las mujeres españolas en 2020, su crecimiento dentro de la empresa matriz<sup>32</sup>, y el prestigio de la multinacional (empresa reconocida por la lista *Fortune* en 2022 como una de las empresas más admiradas del mundo<sup>33</sup>), hicieron que Pantene Pro-V fuese la marca elegida.

---

<sup>32</sup> Los ingresos de Pantene crecieron un 4,6% en 2020 respecto de 2019 alcanzando los 16.445 millones de euros (La Vanguardia, 2020)

<sup>33</sup> Lista encabeza por Apple, Amazon, Microsoft, Pfizer y Walt Disney (P&G, 2022).

## 2. HISTORIA DE LA MARCA DE PANTENE PRO-V

El origen de la marca se remonta al año 1940, cuando unos médicos suizos descubrieron casualmente el nutriente “pro-v” (Pro-Vitamina B5) al experimentar con tratamientos para el cuidado de la piel. Estos doctores dieron con un tratamiento que ayudaba a regenerar el tejido de la piel y, como efecto secundario, provocaba que el pelo de sus pacientes se fortaleciera y engrosara (Pantene España, 2010).

A partir de este descubrimiento, la empresa farmacéutica Hoffman-LaRoche, propietaria de la vitamina B5, comenzó a desarrollar champúes con este ingrediente y a lanzarlos al mercado europeo. Los productos de Pantene comenzaron a ser vendidos en los supermercados de las ciudades más emblemáticas como París o Madrid (Pantene España, 2010).

En los años 60, Pantene dio el salto a América como consecuencia de la demanda de los estadounidenses que habían viajado a Europa y probado el champú. Es así como Pantene aterriza a Nueva York, concretamente a los grandes almacenes de lujo de *Saks Fifth Avenue* (Blogspot, 2017).

Años después, en 1975, la marca cambia su envase, el cual pasa a tener la famosa “tapa dorada”, distintivo gracias al cual el producto era reconocido y diferenciado de la competencia. Hoy en día se mantiene el color dorado en la amplia gama de productos que venden en el mercado (Blogspot, 2017).

La mencionada vitamina B5 solamente podía ser producida en pequeñas cantidades, lo que provocó que su exclusividad y deseabilidad aumentara. Sin embargo, con la creciente demanda, P&G empezó a distribuir champúes en mayores cantidades, lo que provocó un aumento de presencia de marca, pues pasó de venderse únicamente en Europa, a venderse prácticamente a nivel mundial (González, 2016).

Hoy en día, Pantene es una de las marcas de cuidado del cabello más populares del mundo: P&G cuenta con una cuota de mercado mundial superior al 20% en el mercado de cuidado del cabello gracias a Pantene y H&S (P&G, 2021). Una de las

razones principales de su éxito se debe a que, actualmente, la marca ofrece soluciones personalizadas en función del tipo de cabello. Su lema es: “Si conoces tu tipo de cabello, Pantene lo transforma en el cabello que deseas”. Entre su amplia gama de productos, encontramos artículos para cabellos normales, lisos, rizados, teñidos, dañados, encrespados... (Pantene España, 2010).

Pantene se caracteriza, no solo por vender champúes, sino también otros productos como ampollas, acondicionadores, mascarillas, aceites capilares, cremas, espumas, lacas e incluso champúes en seco. Todos ellos tienen en común ingredientes vitamínicos que tratan de dar brillo, fuerza y suavidad al cabello del consumidor.

### 3. EL REPOSICIONAMIENTO DE PANTENE PRO-V EN ESPAÑA

Este apartado tiene como finalidad realizar un análisis de la evolución del posicionamiento de Pantene Pro-V, con el objetivo de llegar a la estrategia de reposicionamiento implementada por la marca durante los años 2019 y 2021<sup>34</sup>.

Pantene Pro-V realiza un reposicionamiento de marca a lo largo de los mencionados años mediante:

- Su introducción en nuevos mercados o segmentos: el mercado de cuidado e higiene capilar masculino (realmente la marca se empieza a dirigir a todo tipo de cabellos, sin importar el género: #elpelonotienegénero), de personas transgénero (#elpelonotienegénero y #abajolosestereotipos), y de personas con cabello cano (#elpoderdelascanas).
- La creación de nuevos productos: Pantene Pro-V *Miracles*, Pantene *Hair Biology* y Pantene *Express*.
- La modificación del envase de sus productos: más modernos, ecológicos y reciclables.

---

<sup>34</sup> En 2019 Pantene lanzó un anuncio en el que salía Mario Vaquerizo, aumentando su público objetivo y adentrándose en un nuevo segmento. También en 2019, Pantene lanzó en España la gama de *hair biology* y elaboraron campañas de “el poder de las canas”, así como *spots* con personas transgénero. En 2020 se produjo el lanzamiento de la colección *express* y en 2021 de Pantene *Miracles*. Por todas estas novedades, se ha centrado el reposicionamiento en estos años concretos.

**Tabla v: El reposicionamiento de Pantene Pro-V de 2019 a 2021.**



Fuente: elaboración propia.

Como ya se ha estudiado, algunas de las razones por las que una marca puede implementar una estrategia de reposicionamiento pueden ser, para actualizar su posicionamiento objetivo como respuesta a las nuevas demandas del mercado o de sus competidores.

Con el fin de estudiar esta estrategia de reposicionamiento, se realizará un análisis de los anuncios de Pantene Pro-V del año 2013 al 2022<sup>35</sup>, siguiendo una metodología de análisis de contenido para así poder conocer tanto el posicionamiento objetivo que trataba de implementarse en un primer momento, como la evolución de este a lo largo del tiempo mediante el reposicionamiento de la marca. Esta técnica de análisis de contenido es frecuentemente usada en el análisis de la comunicación (López, 1963; Mendes da Rocha Neto et al, 2010; Perelló-Oliver y Muela-Molina, 2013) y consiste en una técnica de investigación “para realizar inferencias de forma sistemática y

<sup>35</sup> La razón por la cual se van a visualizar y analizar los anuncios de estos años en concreto reside en que, en el canal de YouTube español de la marca (*earned media*), se pueden acceder a vídeos y anuncios a partir de 2013 y hasta 2022.

objetiva, e identificar características especificadas [...]” (Mendes da Rocha Neto et al, 2010, p. 764).

Según Richardson (1989), en la utilización de esta técnica se pueden determinar cualesquiera características para el análisis del contenido objeto de estudio. Ahora bien, para que este resulte fructífero, las características a observar deben ser relevantes para el investigador.

Una vez se haya realizado esta primera etapa de análisis del material mediante la definición de categorías objeto de estudio, se presentarán los resultados obtenidos y, finalmente, se procederá a la interpretación de los mismos, pues estos son los pasos que todo análisis de contenido debe seguir (Bardin, 1977).

### **3.1. Análisis del material: definición de categorías o “ficha”**

En la primera fase de la referida técnica se deben definir las categorías o la “ficha” o plantilla que se utilizará en el estudio de contenido. Según Berelson (1952), es necesario que el análisis sea “objetivo, sistemático y cuantitativo”, de manera que otros analistas sean capaces de aplicar las categorías seleccionadas al mismo contenido y obtengan un resultado idéntico al nuestro.

De tal manera, las categorías objetivas que han sido seleccionadas para el análisis de los anuncios de Pantene Pro-V son las siguientes:



**Tabla vi: Ficha de análisis de contenido.**

<b>Análisis de contenido:</b>	
<b>Categorías objeto de estudio de los anuncios de Pantene Pro-V</b>	
• Año de publicación:	
• Producto:	
• Envase: (en el que se presenta el producto)	
• Contexto: (del anuncio, el entorno en el que se desarrolla el <i>spot</i> )	
• Atributos que se intentan transmitir:	
• Descripción: (del anuncio)	
• Personajes que aparecen en el anuncio:	
• Imágenes o gestos que tratan de materializar los atributos:	
• Texto verbal y escrito:	
• Música:	
• Breve resumen:	
• Frase de posicionamiento: (o <i>slogan</i> )	
• Duración: (en segundos del anuncio)	

*Fuente: elaboración propia*

Esta plantilla ha sido utilizada para el análisis de 10 anuncios de Pantene Pro-V (ver anexo 2), obtenidos a partir de la página oficial de YouTube de Pantene España. La metodología para la selección de estos 10 anuncios en concreto ha sido la siguiente: en primer lugar, se ha accedido a la página de YouTube Pantene España, la cual recibe el nombre de “Pelo Pantene”. A continuación, se han visualizado todos los vídeos subidos en la presente plataforma (un total de 157 vídeos), lo que ha permitido realizar una distinción de los diferentes tipos de vídeos que Pantene ofrece en su canal (ver (figuras XX y XX)). Una vez se conocían las distintas tipologías de contenido, se ha procedido a elegir, para el análisis de contenido, los siguientes vídeos, pues se considera que ilustran correctamente el reposicionamiento de la marca:

- 5 anuncios anteriores a 2019, momento en el que comienza la estrategia de reposicionamiento, para estudiar, así, su posicionamiento objetivo inicial (que pretendía ser modificado). De estos 5 anuncios, 2 corresponderán a anuncios de producto, otros 2 a anuncios de gamas de productos, y el último será un anuncio genérico de lo que la marca entiende por “Pelo Pantene” (en este no se anuncia ningún producto en concreto, sino más la marca en general y la asociación que

esta construye con un determinado tipo de cabello y con cómo es un pelo Pantene).

- 5 anuncios posteriores a 2019 (incluyendo este año), de los cuales: 1 será de producto, 1 de gama, 1 de Pelo Pantene (anuncio genérico en el que, de nuevo, la marca transmite cómo es un pelo Pantene, aunque en este año las asociaciones que construye serán diferentes) y 2 de la campaña emergencia capilar.

Se cree que con el análisis de estos 10 anuncios diferentes se podrá mostrar el cambio en la estrategia de posicionamiento que la marca ha querido implementar.

**Tabla vii: Tabla resumen de los vídeos publicados en el canal de YouTube de Pantene España, en función de su contenido.**

<b>CANAL DE YOUTUBE PANTENE ESPAÑA</b>			
TOTAL de vídeos: 157			
<b>ANUNCIOS</b>			<b>CAMPAÑA COMPLETA</b>
De producto (un producto en concreto)	De gama (una gama o colección de productos)	Poniendo a prueba los productos de Pantene con frío, humedad y calor	
25	19	4	
<b>PELO PANTENE</b>			<b>Story-telling</b>
(anuncio genérico de los beneficios que aportan los productos de Pantene)			Anuncio sobre la marca
15			2
<b>TESTIMONIOS</b>			
De la mujer tradicional cisgénero con pelo Pantene	De hombre con pelo Pantene	De una mujer transgénero con pelo Pantene	De una persona con canas y pelo Pantene
13	1	9	11
<b>TUTORIALES</b>			
sobre cómo cuidar el cabello, cómo hacer ondas o peinados, o probando productos de Pantene			46

Fuente: elaboración propia

**Tabla viii: Tabla resumen del contenido publicado en el canal de YouTube de Pantene España por años (2013-2022).**

**CANAL DE YOUTUBE DE PANTENE ESPAÑA**

AÑO	CANTIDAD DE ANUNCIOS	CATEGORÍA (vídeo de...)	CANTIDAD
-----	----------------------	-------------------------	----------

AÑO 2013	1	anuncio de gama	1
----------	---	-----------------	---

AÑO 2014	2	anuncio de marca	2
----------	---	------------------	---

AÑO 2015	4	anuncio de gama	2
		anuncio de producto	2

AÑO 2016	64	anuncio de gama	6
		tutoriales	41
		tradicional	6
		anuncio de producto	5
		anuncio genérico	7

AÑO 2017	12	testimonio de mujer tradicional	2
		anuncio de producto	5
		tutoriales	4
		anuncio genérico	1

AÑO 2018	4	anuncio de producto	2
		anuncio de gama	2

AÑO 2019	33	anuncio genérico	3
		anuncio de gama	4
		anuncio de producto	1
		testimonio de mujer tradicional	1
		testimonio de persona con canas	10
		testimonio de mujer con pelo afro	1
		testimonio de mujer con cabello pelirrojo	2
		campana emergencia capilar	3
		testimonio de mujer transgénero	7

AÑO	CANTIDAD DE ANUNCIOS	CATEGORÍA (vídeo de...)	CANTIDAD
-----	----------------------	-------------------------	----------

AÑO 2020	19	anuncio de gama	3
		anuncio de marca	1
		anuncio de producto	4
		anuncio genérico	1
		testimonio de mujer con pelo afro	2
		campana emergencia capilar	6
		testimonio de mujer transgénero	2

AÑO 2021	15	anuncio de producto	3
		anuncio de gama	5
		campana emergencia capilar	3
		poniendo a prueba los productos de Pantene	4

AÑO 2022	2	anuncio de producto	1
		anuncio de gama	1

última fecha de revisión del canal: 27 marzo 2022

Fuente: elaboración propia

### 3.2. Resultados obtenidos

Como se puede observar en la figura anterior, todos los anuncios con fecha anterior a 2019 son únicamente anuncios de producto, gama, marca o de cómo es un “pelo Pantene”. Sin embargo, a partir de 2019 se han podido visualizar otros anuncios con un contenido totalmente diferente (se muestran en color rosa en la figura XX), como los anuncios de emergencia capilar (anuncios 9 y 10 del anexo 2) en los que aparecen diferentes tipos de mujeres e incluso un hombre: Mario Vaquerizo.

Otros resultados obtenidos de la primera tanda de anuncios (anteriores a 2019) son:

- El hecho de que en estos cinco anuncios aparecen: o Paula Echevarría o Clara Alonso o Chiara Ferrangi; todas ellas mujeres de entre 28-38 años de edad con pelo largo, liso y castaño.
- Además, el envase de los productos (tanto de la gama de productos de los anuncios 1 y 3, como del producto del anuncio 4) es blanco prácticamente en su totalidad, careciendo de ningún diseño visual.
- El contexto escenográfico en el que se desarrollan todos los anuncios es el mismo: plató completamente blanco o el camerino de Paula Echavarría.
- En cuanto a los productos, existen diferentes gamas, pero dentro de ellas no se distingue en función del tipo de pelo. Anuncian la gama BB7 anti-edad o repara y protege, pero dentro de ellas los productos son los mismos sin importar si la consumidora tiene el cabello liso, rizado, ondulado, seco, graso...
- Los atributos de producto y de marca que se pretenden transmitir son siempre los mismos: fortaleza, cuidado, brillo en el pelo o reparación del cabello. Y la manera de transmitirlos también es similar: movimiento de cabello a cámara lenta, acariciarse el pelo mostrando su suavidad y brillo, quitarse una coleta o aplicar el producto.
- El anuncio “genérico” en el que se transmite cómo es un pelo Pantene muestra un cabello largo, liso y castaño.

Del segundo conjunto de anuncios, a partir de 2019, obtenemos los siguientes resultados:

- El envase de los productos es diferente respecto a los anteriores anuncios: aunque en los champúes sigue predominando el fondo blanco, otros productos han cambiado su diseño pasando a ser más coloridos y visuales (ver anuncio 7).
- Las personas que aparecen en los anuncios: este es el cambio más significativo respecto al primer bloque de anuncios. Ahora, en cada *spot*, salen **varias** personas (antes solo una por anuncio) con diferentes tipos de cabello, edades, identidades (cisgénero y transgénero) y razas:
  - Hasta 2018, la embajadora oficial de Pantene España era Paula Echevarría
  - En 2019 hay numerosas incorporaciones en lo que a embajadoras de la marca se refiere:
    - En un primer momento, a la figura de Paula se suman María Castro (cabello pelirrojo y rizado), Ángela Molina (cabello cano), Miriam Giovanelli (cabello rubio) y Berta Vázquez (cabello corto y afro).
    - Posteriormente, se une Mario Vaquerizo (figura masculina con cabello largo y cano).
    - Finalmente, la última embajadora que la marca agrega en esta época (2019-2021) es Ángela Ponce (mujer transgénero con cabello largo, rubio y ondulado).
- Contexto escenográfico: aunque algunos siguen desarrollándose en un plató con fondo blanco (anuncio 6), muchos pasan a desarrollarse en un ambiente más cercano y realista, como por ejemplo en casas (anuncios 7, 8, 9 y 10).
- El anuncio genérico de cómo es un pelo Pantene cambia por completo: cualquier tipo de pelo puede ser un Pelo Pantene (afro, corto, pelirrojo, rubio, moreno o con canas).
- Productos: mayor variedad. Con las nuevas gamas de *hair biology* y de Pantene *miracles*, la marca ofrece soluciones a diferentes tipos de cabellos: tratamientos para cabellos canosos, secos, rizados, grasos, encrespados...
- Cada embajadora se asocia con un atributo o beneficio de los productos de Pantene: Paula es seguridad y fuerza, Miriam es expresión, María es luminosidad y lucha contra el encrespamiento, Berta es fuerza de rizos, Ángela Molina es verdad, Amaia Salamanca es fuerza y cuerpo de pelo liso, y a Ángela Ponce se le asocia con cabello sedoso y brillante.

Ilustración 1: Asociaciones entre embajadoras y atributos de la marca.



Fuente: P&G (Procter & Gamble, 2019).

Una vez expuestos los resultados obtenidos, se pasará a su interpretación.

### 3.3. Interpretación de los resultados

En este apartado se interpretarán los resultados obtenidos anteriormente, y se añadirán observaciones adicionales relativas al estudio realizado sobre el reposicionamiento de Pantene Pro-V. La interpretación de dichos resultados se llevará a cabo a partir de lo estudiado en el segundo punto del marco teórico: el reposicionamiento de marca. Así, primero se determinará si existía una **necesidad** de reposicionamiento (haciendo referencia al punto 2.1 de nuestro índice), luego se especificará qué **caso** de los estudiados (en el punto 2.2 del índice) ha llevado a Pantene a un reposicionamiento de marca, y, finalmente, se hará referencia a los **elementos** de implementación de la estrategia en los que nos hemos centrado en el punto 2.4 (producto, publicidad y envases)<sup>36</sup>, esto es: se interpretarán los resultados teniendo en cuenta cuál ha sido la estrategia implementada y en qué medios se han apoyado.

<sup>36</sup> No se desarrollará una interpretación de resultados en relación con el punto 2.3 (el proceso de reposicionamiento) ya que no disponemos de datos suficientes como para conocer el proceso que Pantene ha seguido, pues se trata de una parte de la estrategia que se define a nivel interno y que es desconocida a nivel externo.

Comenzando con el estudio de la **necesidad de reposicionar** una marca, se ha de mencionar que, desde que Pantene Pro-V nace alrededor de 1940, el arquetipo de chica con Pelo Pantene siempre ha sido el mismo: mujer joven, cisgénero, con cabello largo, liso y castaño. Con el transcurso de los años, a pesar de que las embajadoras de la marca iban cambiando, todas seguían respondiendo a esas mismas características, ayudando así a reforzar el posicionamiento objetivo de la marca.

Ahora bien, el hecho de que el ideal de belleza de Pantene continuara siendo el mismo año tras año, pone de manifiesto la necesidad de un cambio por parte de la marca (Procter & Gamble, 2019), pues la sociedad y los consumidores comienzan a dejar atrás ese arquetipo de belleza, abrazando la diversidad en lo que al concepto de belleza se refiere. Además, el consumidor actual no solo busca un producto que ofrezca un buen resultado, sino también una marca con compromiso social y, en el seno de los productos de belleza, los clientes perciben ese compromiso si la marca muestra un canon de belleza real con, en este caso, mujeres diferentes y de verdad.

Por todo ello, puede afirmarse que existe una clara necesidad de reposicionamiento para evitar incurrir en la obsolescencia de la marca. Concretamente, se puede observar que el **caso de Pantene se corresponde con** el primero de los estudiados, según el cual, resulta necesaria una estrategia de reposicionamiento cuando se busque una **actualización** de posicionamiento porque haya transcurrido tiempo desde su definición e implementación.

Una vez interpretada la necesidad de reposicionamiento de Pantene y detectado el caso concreto con el que se corresponde según los expertos, se pasa a analizar la estrategia de comunicación utilizada en la implementación de su estrategia de reposicionamiento, en concreto, su publicidad.

En el apartado anterior se han analizado los vídeos y anuncios que la marca ha hecho públicos a través de su canal de YouTube. Pues bien, estos constituyen tipos de **publicidad** (precisamente, *owned media*). Por ello, la primera herramienta utilizada

por Pantene de la que se interpretarán sus resultados será la publicidad, concretamente, sus anuncios:

En cuanto al primer bloque de **anuncios** (antes de 2019), en todos ellos aparecían celebridades, de lo que se puede interpretar que Pantene trata de captar la atención de sus consumidoras utilizando personajes famosos fácilmente<sup>37</sup> identificables por su público objetivo. Además, y como ya se ha mencionado con anterioridad, dichas celebridades personajes de la marca y de un Pelo Pantene hasta 2018, responden todas al mismo canon de belleza. Sin embargo, a partir de febrero de 2019 se puede apreciar un **cambio en los anuncios**, principalmente gracias a la incorporación de nuevas embajadoras a la marca. Así, se pasa de mostrar en todos los anuncios a personas como Paula Echevarría o Clara Alonso, con cabellos del mismo color, largo y tipo; a mostrar, con las nuevas incorporaciones, otros tipos no solo de cabellos, sino también de personas.

En el *spot* de febrero de 2019 (anuncio 6 del anexo 2)<sup>38</sup>, las primeras embajadoras que rompen con el arquetipo tradicional son María Castro, Berta Vázquez y Ángela Molina. De esta manera, se pretende introducir en la mente del consumidor que no solo Paula Echevarría tiene un Pelo Pantene, sino que existen otros cabellos, diferentes al de Paula, que también son Pelo Pantene, como el de María (pelirrojo y ondulado), el de Berta (muy rizado, incluso afro, corto y negro) o el de Ángela (de avanzada edad y color cano). A lo largo de los anuncios del segundo bloque (2019 y posteriores) se pueden observar 3 etapas diferenciadas en las que la marca trata de derribar el estereotipo de belleza estándar introduciendo una mayor diversidad en sus anuncios:

- 1ª etapa: Pantene elabora campañas digitales con el objetivo de redefinir los nuevos estándares de un Pelo Pantene con nuevas **embajadoras femeninas** (María, Berta y Ángela).
- 2ª etapa: introducen la figura de **Mario Vaquerizo** para romper con el estereotipo de que solo las mujeres pueden tener un Pelo Pantene.

---

<sup>37</sup> Las embajadoras son actrices y modelos reconocidas por la vasta mayoría de la población española.

<sup>38</sup> Link: <https://www.youtube.com/watch?v=kN-RVWUBsso>



- 3ª etapa: convierten por primera vez en embajadora a una **mujer transgénero**: Ángela Ponce con los lemas: “luce tu pelo con orgullo”, “el pelo no tiene género” y “abajo los estereotipos” (Procter & Gamble, 2019).

Una vez agregados los anteriores embajadores a la identidad de la marca, con los mensajes de diversidad que cada uno de ellos transmite, Pantene lanza la campaña de emergencia capilar, en la que se materializan la totalidad de los cambios de posicionamiento implementados: “el pelo no tiene género”, “abajo los estereotipos”, el poder de las canas y el mensaje de que cualquiera puede tener un Pelo Pantene.

De igual manera, otro medio (también *owned media*) en el que se pueden observar estos mensajes, así como la implementación de la estrategia de reposicionamiento, es en la página web de Pantene España. Esta cuenta con una página de contenido por cada uno de los mensajes (ver anexo 3), guardando así concordancia con el resto de medios o herramientas utilizadas por la marca (anuncios, página web y página de YouTube).

Pero no solo se puede ver reflejada esta estrategia de reposicionamiento en el *owned y paid media*, sino también en sus nuevos **envases** (se cambia el empaque de los productos para reforzar la actualización de marca: en este caso, con envases sostenibles y reciclables- ver en el anexo 3 el *packaging zero waste*) y en sus nuevos **productos**. Ejemplo de ello es el lanzamiento de la nueva gama de productos *Hair Biology*, que se centra en cómo cambia la biología del cabello según la edad incluyendo productos para cabellos secos, canos y no teñidos, una absoluta novedad en el abanico de productos vendidos por Pantene.

En definitiva, con el cambio producido en la sociedad respecto al ideal de belleza, Pantene decide implementar una estrategia de reposicionamiento para tratar de cambiar las asociaciones que las consumidoras habían hecho en su mente con la marca, por otras entre las que la diversidad y la sostenibilidad estuviesen presentes.

### 3.4. El éxito de la estrategia de reposicionamiento de Pantene

Tal y como Demerci et al. (2014) adelantaban, para que una estrategia de reposicionamiento resulte exitosa, debe existir un elevado nivel de coordinación entre las estrategias de comunicación y el resto de acciones y decisiones de marketing de la compañía; esto es: se ha de diseñar una buena estrategia de reposicionamiento<sup>39</sup>. Pues bien, esa concordancia entre las herramientas utilizadas por Pantene ya ha sido demostrada en el anterior apartado, y esa sinergia en la implementación de la estrategia de reposicionamiento, se ha traducido en muy buenos resultados. Y es que, una vez lanzados los nuevos productos, envases y campañas digitales, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Un incremento en el *engagement* de Pantene: el cual aumentó en un 418% respecto al año anterior en esas mismas fechas (Procter & Gamble, 2019).
- Un incremento de *earned media*: consumidores hablando del reposicionamiento de Pantene en redes sociales como Twitter y creación de columnas de opinión en periódicos y revistas recogiendo el caso de Pantene (Procter & Gamble, 2019).
- Un incremento en la confianza de Pantene por parte del sector masculino (ver figura 11).
- Un incremento en las ventas desde 2019, alcanzando cuotas nunca antes vistas en Pantene (Procter & Gamble, 2019).
- Un pico de ventas en verano 2019 tras lanzar la campaña de emergencia capilar (Procter & Gamble, 2019).
- Una posición líder en el mercado de cuidado e higiene capilar, sobre todo en lo que a acondicionares, mascarillas y ampollas se refiere (Procter & Gamble, 2019).

Finalmente, mencionar que este éxito de reposicionamiento también se ha podido observar en otras marcas de P&G como son H&S con Sofía Vergara<sup>40</sup> (H&S era asociado con champú para hombres) o Gillette y su evolución respecto del concepto de “hombre”

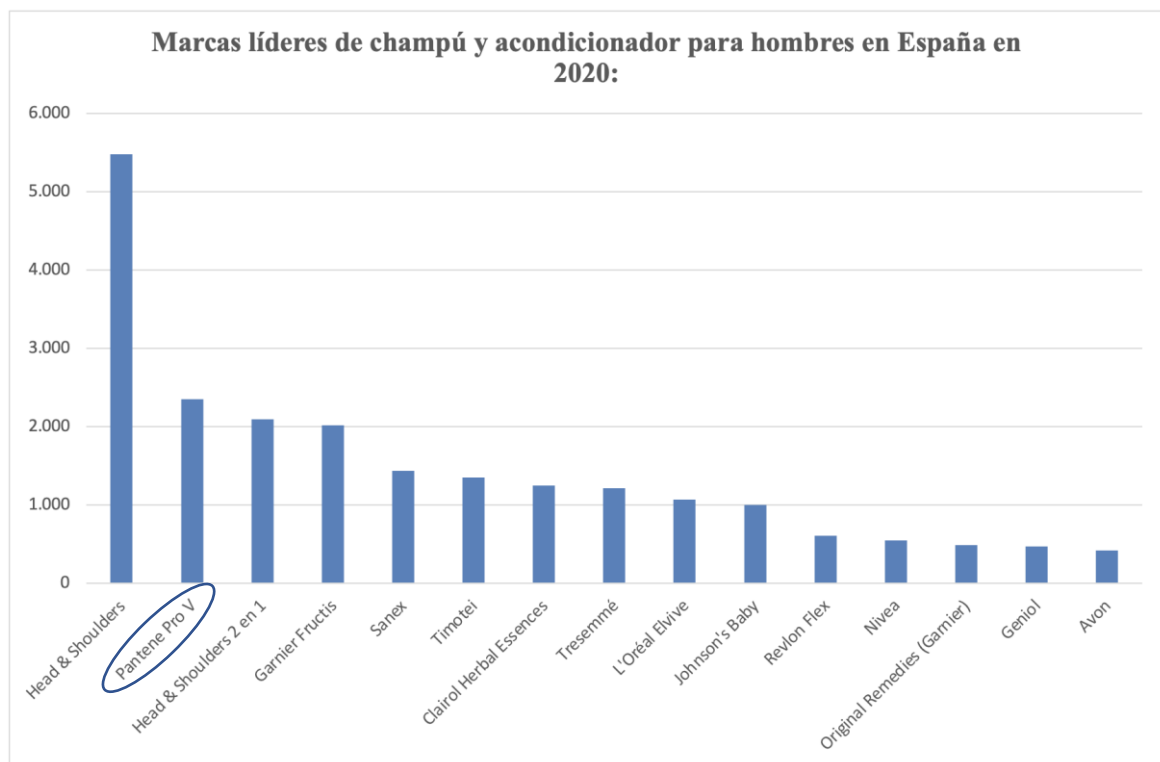
---

<sup>39</sup> Y es que, realmente, se debe diseñar una estrategia de reposicionamiento. Si esta está correctamente definida y diseñada, el resto de estrategias, decisiones y acciones tendrán coordinación entre sí.

<sup>40</sup> Link: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_ojFQhYR7mE](https://www.youtube.com/watch?v=_ojFQhYR7mE)

(el cual pasa de ser fuerte y muy masculino, a mostrar sus sentimientos en la campaña Hay que ser muy hombre<sup>41</sup>).

**Figura xii: Ranking de las 15 marcas líderes de champú y acondicionador para hombres según el número de usuarios en España en 2020.**



*Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Statista (Statista y Kantar Media, 2021).*

<sup>41</sup> Link: <https://www.youtube.com/watch?v=XlvWAIR04LI>

## CONCLUSIONES Y FUTURA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Una vez finalizado el trabajo, se procede, a continuación, a realizar una exposición de las conclusiones. Estas consistirán en una exhibición de los resultados obtenidos a lo largo del trabajo de investigación, en función de los objetivos fijados al comienzo del mismo.

Partiendo de cuanto hemos analizado en el primer bloque, se puede afirmar que:

- 1) El concepto de posicionamiento es un concepto que genera confusión en la doctrina, y es que cada autor ofrece una definición de posicionamiento distinta. Al estudiar la evolución de dicha noción en la literatura, nos hemos encontrado con diferencias de tipo cronológico: a medida que transcurren los años, el concepto de posicionamiento cambia de una manera más drástica. Se ha llegado a la conclusión de que, en su origen, el concepto de posicionamiento estaba estrechamente ligado a la comunicación, concretamente, a la publicidad y a utilizar esta como medio para obtener un posicionamiento objetivo (que el consumidor asocie unos determinados atributos con nuestra marca o producto). Sin embargo, a partir de del Siglo XXI, se empieza a dejar atrás esta corriente publicista, acercándose los autores a un entendimiento del posicionamiento como un conjunto de actividades a partir de las cuales se puede implementar una estrategia de posicionamiento, que supera la concepción anterior únicamente basada en el posicionamiento través de la publicidad. Por todo ello, se ha ofrecido una definición propia de posicionamiento, con la intención de realizar una aportación a la literatura, en la que se incluyen los elementos esenciales del posicionamiento; esto es, las palabras o expresiones en los que la mayoría de autores convergen.
- 2) En cuanto al concepto de reposicionamiento, parece existir mayor consenso entre los autores, pues, en definitiva, todos hablan de una renovación o actualización del posicionamiento previamente implementado. Además, existe una necesidad de reposicionar las marcas y dicha necesidad se puede dar por diversas

circunstancias y acontecimientos como el querer llegar a un nuevo segmento, querer crear/cambiar las asociaciones de los consumidores con la misma, querer ampliar las modalidades de uso de un producto... Pero siempre se deberá implementar una estrategia de reposicionamiento en el momento en el que los consumidores de la marca cambien, pues ésta tiene que adaptarse y cambiar con ellos (actualización de posicionamiento).

3) Las diferencias entre posicionamiento y reposicionamiento son varias y se han abordado con anterioridad en el trabajo, por lo que aquí se destacarán las más relevantes:

- La estrategia de posicionamiento (de tipo objetivo) se implementa en fases iniciales como, por ejemplo, con el lanzamiento de un nuevo producto o marca. Sin embargo, el reposicionamiento es posterior al lanzamiento en el tiempo, por lo que el momento de su implementación es otro: cuando la marca ya existe y ofrece productos o servicios en el mercado.
- Otra diferencia crucial es la ventaja con la que cuenta el reposicionamiento respecto del posicionamiento: en el momento de implementación de la estrategia de reposicionamiento, los consumidores de la marca ya han creado puntos de referencia en su mente con ésta, teniendo una determinada percepción y asociándola con unos atributos concretos. Ello supone un beneficio para la marca, y es que en la estrategia de reposicionamiento la marca ya es conocida por consumidores<sup>42</sup>.

4) Por otra parte, de igual manera que no existía consenso en la doctrina sobre el concepto de posicionamiento, tampoco lo hay respecto de su proceso. Ello se ha podido comprobar con el abordaje de los tres procesos de Brooksbank, Keller y Mullins et al., pues cada uno de ellos constaba de diferentes etapas y pasos. Tras el estudio realizado de dichos procesos, se ha llegado a la conclusión de que, en

---

<sup>42</sup> Estos consumidores podrán ser los deseados, esto es, el público objetivo o meta, o no serlo, y que la estrategia de reposicionamiento vaya encaminada hacia un cambio de clientes meta. Además, las asociaciones existentes en la mente del consumidor pueden ser las pretendidas o ser erróneas desde el punto de vista de la empresa, y que pretendan ser cambiadas con un reposicionamiento de marca; pero será un hecho innegable que la marca ya es conocida y ocupa un lugar en la mente del consumidor.

todos ellos, se debería contar con un análisis situacional, una segmentación de mercado y elección de consumidores meta, la definición de un posicionamiento objetivo, una estrategia de implementación y un posterior análisis de resultados y de demandas del mercado.

- 5) Respecto del proceso de reposicionamiento, se ha de mencionar que este está menos desarrollado en la literatura. Ello se debe a que numerosos autores como Keller (2008) o Mullins et al. (2013) configuran el mismo proceso para la estrategia de posicionamiento, que para la de reposicionamiento.

Finalmente, en lo que al análisis empírico se refiere:

- 6) Se ha observado la implementación de la estrategia de reposicionamiento de Pantene Pro-V durante los años 2019, 2020 y 2021. La entrevista en profundidad con la Senior Brand Manager de la marca, así como un documento de P&G elaborado en 2019, nos han permitido conocer que Pantene se encontraba en una necesidad de cambio de posicionamiento. Y es que Pantene venía, desde hace años, siendo una marca que estaba establecida en un tipo concreto de persona y pelo. Se asociaba el Pelo Pantene con un pelo perfecto, castaño, liso, largo y de mujer cisgénero. La marca, al final, estaba contribuyendo a la creación de un estándar de belleza irreal, que no se veía en la mayoría de mujeres de la sociedad.

Por ello, hace 3 años (2019) Pantene decidió cambiar su estrategia de posicionamiento y, con ello, el mensaje que querían transmitir al consumidor. A partir de 2019, se busca reflejar la realidad del conjunto de consumidores: una belleza más inclusiva, unos tipos de cabellos diferentes, y unas personas distintas.

Para la implementación de esta estrategia se lanza la plataforma de El poder de un Pelo Pantene con el objetivo de reflejar esa diversidad a través de diversos embajadores. A lo largo del tercer bloque de este trabajo se ha analizado esta estrategia de reposicionamiento centrándonos en su estrategia de comunicación, concretamente, en la publicidad de Pantene, obteniendo el resultado de unos

anuncios más inclusivos, con mayor diversidad en cuanto a cómo es un Pelo Pantene y más cercanos al público, al desarrollarse en ambientes y escenografías más habituales como en viviendas, y no tanto en platós con fondos blancos.

El *boom* de Pantene se produjo con la campaña de emergencia capilar en 2019, pues la mezcla de diversidad, atributos del producto (repara y protege) y la canción de Mario Vaquerizo, supusieron un pico de ventas en el verano de ese mismo año. En esta campaña se puede observar la materialización de la estrategia de reposicionamiento en su conjunto: “el poder de las canas”, “abajo a los estereotipos” y “el pelo no tiene género” (Procter & Gamble, 2019). Desde un punto de vista teórico, la implementación de la estrategia de reposicionamiento de Pantene es irreprochable.

#### **Futuras líneas de investigación:**

Sería interesante investigar, en un futuro, tres aspectos, utilizando una metodología de análisis cualitativo:

- El primero de ellos relacionado con los anuncios de Pantene, para conocer si la estrategia de reposicionamiento se encuentra en fase de continuidad o si, por el contrario, finalizó en el año 2021. La razón detrás de este planteamiento reside en que, en este trabajo se han visualizado 157 vídeos de su canal de YouTube y, en lo que al año 2022 se refiere, la marca solo ha hecho públicos dos anuncios: un anuncio de producto, y de otro de gama (ver tabla 8), lo que hace muy difícil deducir si la implementación de su reposicionamiento ha concluido o si, por el contrario, sigue en curso.
- El segundo de ellos relacionado con el reposicionamiento a nivel corporativo, con el objetivo de estudiar si el reposicionamiento que se está llevando a cabo por marcas como Pantene, Gillette o H&S es un reposicionamiento de cada una de las marcas de manera independiente o si, por el contrario, lo que se está tratando de hacer es reposicionar la marca corporativa de P&G.
- Por último, sería interesante investigar si las conclusiones alcanzadas respecto de la estrategia de reposicionamiento de una marca del mercado de belleza y cosmética serían también aplicables a otros mercados de gran consumo como la alimentación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. & Shansby, G. (1982). *Positioning your product*. Business Horizons, Vol. 25 No. 3, pp. 56-62. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-0007681382901306/first-page-pdf>
- Aaker, D. (1996). El éxito del producto está en la marca. Recuperado de: [http://www.esuelanegocios.com.mx/el\\_exito\\_producto\\_es\\_marca.pdf](http://www.esuelanegocios.com.mx/el_exito_producto_es_marca.pdf).
- Aaker, D. (2014). *Las Marcas según Aaker*. Barcelona, España: Ediciones Urano S.a
- Adina, C., Gabriela, C., & Roxana-Denisa, S. (2015). Country-of-origin effects on perceived brand positioning. *Procedia Economics and Finance*, 23, 422-427.
- American Marketing Association (2020). “*Branding and Positioning Strategies*”. Recuperado el 18 de febrero de 2022 de [www.ama.org/listings/2020/01/24/branding-and-positioning-strategies/](http://www.ama.org/listings/2020/01/24/branding-and-positioning-strategies/).
- Ávalos, C. (2010). *La marca: identidad y estrategia*. Buenos Aires: La Crujía, 2010. 166 p. (Inclusiones) ISBN 978-987-601-104-4. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Juan-Cannata/publication/325866578\\_Carlos\\_Avalos\\_La\\_marca\\_identidad\\_y\\_estrategia/links/5ca9163f299bf118c4b8b01a/Carlos-Avalos-La-marca-identidad-y-estrategia.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Juan-Cannata/publication/325866578_Carlos_Avalos_La_marca_identidad_y_estrategia/links/5ca9163f299bf118c4b8b01a/Carlos-Avalos-La-marca-identidad-y-estrategia.pdf)
- Bardin, L. (1977) “Análise de Conteúdo”. Edições 70, Lisboa
- Barrón, R., (2000), El Posicionamiento: *Una estrategia de éxito para los negocios*. Quipukamayoc, 7(14), 103-111. <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5702/13475>
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communications Research*.
- Berry, L.L. (1982), “Retail positioning strategies for the 1980’s”, *Business Horizons*, Vol. 25 No. 6, pp. 45-50.
- Blankson, C. (2016). *Positioning a Brand*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/309397870\\_Positioning\\_a\\_brand/citations](https://www.researchgate.net/publication/309397870_Positioning_a_brand/citations)
- Blogspot. (2017). *Blogspot*. Obtenido de Pantene: el mejor shampoo para tu cabello: <http://panteneligia.blogspot.com/2017/11/la-historia-e-pantene.html>



- Brooksbank, R. (1994). *The Anatomy of Marketing Positioning Strategy*. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 12 No. 4, 1994, pp. 10-14.
- Carr, S. (2021). Recuperado de <https://ppcprotect.com/blog/strategy/how-many-ads-do-we-see-a-day/>
- Cárdenas, M.T. (2016). *PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO COMUNICACIONAL PARA EL POSICIONAMIENTO DEL TURISMO COMUNITARIO DE LA CORPORACIÓN YUNGUILLA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA, 2016*. DSpace. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7012/1/T-UCE-0009-578.pdf>
- Chedraui, L. (2017). El poder del posicionamiento. Caso Nirsa. *Innova research journal*, 2(10.1), 36-41. Recuperado de <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/485>
- Comisión Europea. (2009). *Consumers In Europe*. Eurostat.
- Coriat-Nugent, J. M. (2017). ¿Producto o marca? UNIVERSIDAD DE LIMA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS. Recuperado de [http://repositorio-anterior.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4896/Coriat\\_Juan.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio-anterior.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/4896/Coriat_Juan.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Costa, J. (2010). *La Marca: creación, diseño y gestión*. México: Trillas.
- Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand. *Luciérnaga Comunicación*, 4(8), 20-25
- Crawford, C. M. (1985). *A new position Typology*. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 2 No. 4, pp. 243-253. Recuperado de <https://vdocuments.net/a-new-positioning-topology.html>
- Demirci, C., Pauwels, K., Srinivasan, S., & Yildirim, G. (2014). *Conditions for owned, paid and earned media impact and synergy*. *Marketing Science Institute Working Papers Series Report No. 14*, 101. Recuperado de [https://www.msi.org/wp-content/uploads/2020/06/MSI\\_Report\\_14-101.pdf](https://www.msi.org/wp-content/uploads/2020/06/MSI_Report_14-101.pdf)
- El Plural (2021). *El packaging sostenible se convierte en sector refugio para los inversores verdes*. Recuperado de [https://www.elplural.com/economia/packaging-sostenible-se-convierte-en-sector-refugio-inversores-verdes\\_275987102](https://www.elplural.com/economia/packaging-sostenible-se-convierte-en-sector-refugio-inversores-verdes_275987102)

- Fernández Gómez, J. D., & Sanz-Marcos, P. (2016). *La USP como paradigma de la publicidad racionalista. Auge y declive del mecanismo estratégico más popular de la publicidad moderna*. *Pensar la publicidad. revista internacional de investigaciones publicitarias*, 10, 27-47.
- Fill, C. (1999), *Marketing Communications: Contexts, Contents and Strategies*, 2nd ed., Prentice Hall, Hemel Hempstead. London: Prentice Hall.
- Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*.
- Gallardo Vera, L. (2013). El significado de las variables del marketing-mix para los públicos objetivo. *Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación* NÚMERO 82 MARZO.
- González Ochaontesana, I., Val-Jauregi, E., Justel Lozano, D., Iriarte Azpiazu, I., & Alberdi Álvaro, A. (2014). REVISIÓN DE MODELOS PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA MARCA EN PRODUCTOS Y SERVICIOS EN ENTORNOS BUSINESS TO BUSINESS. Recuperado de [http://dspace.aeipro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/294/CIDIP2014\\_1182\\_1191.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.aeipro.com/xmlui/bitstream/handle/123456789/294/CIDIP2014_1182_1191.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- González, F. (2016). *Merca2.0*. Obtenido de ¿Qué hay detrás de Pantene?: <https://www.merca20.com/que-hay-detras-de-pantene/>
- Guerrero Guerrero, A. C., & Moretta Franco, K. A. (2017). *Estimación del valor monetario de una marca como activo intangible: caso de empresas del sector gastronómico* (Bachelor's thesis, Espol).
- Group, S. y. (2015). Market share of top 10 cosmetics brands in China between 2011 and 2014, by product type. *Market share of top 10 cosmetics brands in China 2011-2014, by product type*. Statista y Li & Fung Group; China National Commercial Information Centre, China. Recuperado el 18 de marzo de 2022 de <https://www.statista.com/statistics/296558/china-leading-cosmetics-brands-market-share-by-product-type/>
- Juliá, J. M. (2015). *Posicionarse o desaparecer*. Esic Editorial.
- Keller, K. L. (2008). *Administración estratégica de marca*. Pearson educación.

- Keller, K. L., & Kotler, P. (2012). Dirección de marketing (14ª ed.). Pearson educación. Recuperado de <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Keller, K. L., & Kotler, P. (2016). Dirección de marketing (15ª ed.). [S.l.]: Pearson
- Khalid, N.R., Wel, C.A.C., Mokhtaruddin, S.A. (2021) *Product positioning as a moderator for halal cosmetic purchase intention*. Iranian journal of Management Studies, 14 (1), pp. 39-60.
- Kotler, P. (1996). Dirección de marketing (4ª ed.). São Paulo: Atlas, 1996.
- Kotler, P. (2000) *Fundamentos de Marketing*. Pearson educación. Recuperado de <https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Fundamentos de marketing*. Pearson educación.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I., 2012
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan I. (2013). *Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*. Madrid: LID Editorial Empresarial.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0 (Versión México): Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. Lid Editorial Mexicana Sa De CV.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad*. LID Editorial.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2008). *Branding B2B, gestión de marcas para productos industriales*. México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Kronawetter, A. (2017). Las 10 cosas que tienes que saber del marketing de servicios. Medium. Recuperado de <https://medium.com/@axelkronawetter/las-10-cosas-que-deber%C3%ADas-de-saber-del-marketing-de-servicios-575a4979eedf>
- Lambin, Galluci, & Sicurello. (2009). *Dirección de Marketing, gestión estratégica y operativa del mercado*. México: McGraw Hill.

- La Vanguardia. (23 de 01 de 2020). Procter & Gamble eleva un 16,4% el beneficio en su segundo trimestre fiscal, hasta 3.351 millones. *P&G*.
- López, E. M. (1963). El análisis de contenido. *Revista de estudios políticos*, (132), 45-64.
- Lovett, M. J., & Staelin, R. (2016). The role of paid, earned, and owned media in building entertainment brands: Reminding, informing, and enhancing enjoyment. *Marketing Science*, 35(1), 142-157.
- Manzano, R., & Ibáñez, J.L. (2007). POSICIONAMIENTO: ELEMENTO CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING. *IE Business School*, 1-17. Recuperado de [http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/posicionamiento\\_1563557948.pdf](http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/posicionamiento_1563557948.pdf)
- Martín, M. (2016). Proceso de elaboración del plan de marketing digital. <https://elblogdelainnovaciondigital.wordpress.com/author/marisamartinjimenez/>
- Martínez, S. I. F. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Signo y pensamiento*, 26(51), 80-97.
- McALEXANDER, J.; BECKER, B. (1993). *Positioning Health Care Services: Yellow Pages Advertising*. *Journal of Health Care Marketing*, vol. 13, núm. I.
- Media, S. y. (2022). Brands of shampoos for women ranked by number of users in Spain in 2020. *Leading shampoo brands for women in Spain 2020, by number of users*. Statista y Kantar Media, España.
- Mendes da Rocha Neto, J., Freire Borges, D., & Furtado, E. M. (2010). Entre palabras y deseos: Análisis de contenido de la publicidad de los hoteles. *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(5), 761-775.
- Mir Juliá, J. (2015). *Posicionarse o desaparecer*. Esic Editorial.
- Montero Delgado, N. I., Muñoz Zapata, D., & Vázquez Núñez, S.O. (2012). *En busca de un posicionamiento de mercado: modelo de mercadotecnia efectiva aplicable a la pyme*. <http://mercadosynegocios.cucea.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5229/4883>
- Monferrer Tirado, D. (2013). Fundamentos de marketing. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

- Moreno, W. F. (2018). POSICIONAMIENTO DE LAS MARCAS: UNA MIRADA COMERCIAL Y AFECTIVA.
- Mullins, J.W. (John W. and Walker, O.C. (2013) *Marketing Management: a strategic decision-making approach*. 8th ed., International ed. / John W. Mullins, Orville C. Walker, Jr. New York: McGraw-Hill.
- Mullins, J. W., Walker, O. C., Boyd, H. W., & Larréché, J. C. (2007). *Administración del marketing*. McGraw Hill.
- Olamendi, G. (2009). Estrategias de posicionamiento. G. Olamendi, *Estrategias de Posicionamiento*. Recuperado de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33079417/posicionamiento-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636491482&Signature=Vo1zjz-RHNzWYg4oxcyrEyAG6hnc6V0nBq0SXkatH4MbTeWiT67mhsywUL1O8hmqgRRWIZqgSdX0DJGhHbrOFcU53Wb-89BHcYrgPPjNQIYS710n0WxVLXPtNXycFq8Nzf9YhbfkWhh7mRCgCLkmfIkzhvvlU3cI9kvLa3RdcAYfICoi-NM4Gz~cgy6LA17fDL~OpJITojLF1zqa8RydRQxmGIg~y8mNvrMaLq5UNM6VC1Kbn7UbJDYxTioAt2ZdhauvXInOaDueFKXJ1Vz-FDFaD7Cbfc5mcB83f6gB9MMijkIEiNKqHwyiaLzEsSH9wntNM~FFWHcnf0E-nPK~Q &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>
- Ostasevičiūtė, R., & Šliburytė, L. (2008). Theoretical aspects of product positioning in the market. *Engineering Economics*, 56(1). Recuperado de <https://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/11665>
- Pantene España. (2010). *Pantene*. Obtenido de Historia de Pantene. Última revisión día 20 de marzo de 2022 de <https://pantene.es/es-es/nuestra-historia>
- Park, H.Y., Chang, S.R. (2022) *When and how brands affect importance of product attributes in consumer decision process*. *European Journal of Marketing*.
- Peralba, R. (2009). El posicionamiento estratégico de la marca España. *Círculo de Empresarios*. Recuperado de [https://circulodeempresarios.org/app/uploads/2016/03/a715ee18bfacb998d56eedb0bcaaa48e\\_1.pdf](https://circulodeempresarios.org/app/uploads/2016/03/a715ee18bfacb998d56eedb0bcaaa48e_1.pdf)
- Perelló-Oliver, S., & Muela-Molina, C. (2013). Análisis de contenido de la publicidad radiofónica en España. *Methados. revista de ciencias sociales*, 1(1), 33-52.

- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). *El producto. Concepto y desarrollo*. Recuperado de [http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi,45113](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi,45113).
- Pérez, P. (2019). *Bio Noticias*. Obtenido de La importancia de la adaptación en un mundo en constante cambio: <https://www.bioecoactual.com/2019/11/20/la-importancia-de-la-adaptacion-en-un-mundo-en-constante-cambio/>
- Pérez, W. G., & Gómez, M. C. O. (2017). *La importancia de la innovación en el producto para generar posicionamiento en los jóvenes*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 25(2), 179-192.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6128514>
- Puig, C. (2020) Posicionamiento de marca vs Posicionamiento de producto. *Branward*. Recuperado 17 de marzo de 2022, de <https://branward.com/branderstand/posicionamiento-de-marca-vs-posicionamiento-de-producto/>
- Puma, M. F. V., Quimi, W. D. C., & Cárdenas, M. P. (2017). La creación de la marca y su incidencia en el posicionamiento de un producto. Revista publicando, 4(12 (2)), 684-697. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/236643802.pdf>
- P&G (2021). Annual Report. Recuperado el 15 de marzo de 2022 de [https://assets.ctfassets.net/oggad6svuzkv/4Jv0tM2D5D4uo9fpGkFINt/51f922cfc331f8cd887e86f5dca2a59f/2021\\_annual\\_report.pdf](https://assets.ctfassets.net/oggad6svuzkv/4Jv0tM2D5D4uo9fpGkFINt/51f922cfc331f8cd887e86f5dca2a59f/2021_annual_report.pdf)
- P&G. (17 de 2 de 2022). *FORTUNE RECONOCE A P&G COMO UNA DE LAS EMPRESAS MÁS ADMIRADAS DEL MUNDO*. Obtenido de P&G: <https://es.pg.com/blogs/fortune-500/>
- Procter & Gamble. (2019). *Pantene*. Procter & Gamble.
- Posicionamiento. (2022). En RAE. Recuperado el 15 febrero 2022 en <https://dle.rae.es/posicionamiento>
- Richardson, R. (coord.) et al. (1989) “Pesquisa social: métodos e técnicas”. Atlas, São Paulo.
- Ries, A., & Trout, J. (2007). *Posicionamiento: La batalla por su mente*. México: McGraw Hill.
- Ries, A., & Trout, J. (2014). *The 22 immutable laws of marketing: Exposed and explained by the world's two*. [Lugar de publicación no identificado]; HarperCollins e-Books.

- Reeves, R. (1997). *La realidad en la publicidad: un acercamiento a la teoría de la USP*. Devilco Bates.
- Rodríguez, M. J. G. (1997). Las ventajas de disponer de una marca fuerte en los mercados actuales. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 3(3), 93-105.
- Rua, O. L., & Santos, C. (2022). Linking brand and competitive advantage: The mediating effect of positioning and market orientation. *European Research on Management and Business Economics*, 28(2), 100194.
- Serralvo, F. A. & Furrier, M. T. (2005). *Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España*. Revista Galega de Economía de la Universidad de Santiago de Compostela, vol. 14(1-2), 1-15 [fecha de Consulta 13 de Febrero de 2022]. ISSN: 1132-2799. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39114226>
- Serralvo, F. A., & Furrier, M. T. (2008). Reposicionamento de marcas: estudo de casos brasileiros. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN*, 10(26), 1-16.
- Sunu Subrotoa, A., & Samidib, S. (2018). *The influence of advertisement towards brand choice: An exploration from initial attitude of consumers* [http://www.growingscience.com/msl/Vol8/msl\\_2018\\_69.pdf](http://www.growingscience.com/msl/Vol8/msl_2018_69.pdf)
- The New York Times, Story, L. 2007. Recuperado de <https://www.nytimes.com/2007/01/15/business/media/15everywhere.html>
- Thomas, P. (2009). *Behind the Label: Pantene Pro-V Style* <https://theecologist.org/2009/apr/10/behind-label-pantene-pro-v-style>
- Urbina, N. O. (2021). El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas. *RAN-Revista Academia & Negocios*, 7(1), 55-64.
- Vargas Slís, M.A., & Ballesteros Rivera, C.G. (2015). *Estudio de Comportamiento del Consumidor. Estrategias de Marketing para el Posicionamiento del Producto*. Recuperado el 15 de febrero de 2022, de <https://repositorio.unan.edu.ni/3935/1/3150.pdf>
- Sánchez, H. A., & Álvarez, J. R. La marca: un intangible con alto valor comunicacional.
- Sánchez, J. L. (1994). Marketing: el envase. *TECSIMA SA Consultora en*.

- Saquib, N. (2020). *Positioning – a literature review*. Emerald Publishing.
- Shakhshir, G. (2014). *Positioning strategies development*. The Annals Of The University Of Oradea, 977, 416-437.
- Shimp, T. A., & Andrews, J. C. (2012). Advertising promotion and other aspects of integrated marketing communications. Cengage Learning.
- Statista. (2021). Distribución porcentual del mercado mundial de cosméticos, perfumería y productos de higiene en 2020, por tipo de producto. *Distribución por producto del mercado global de cosméticos e higiene en 2020*. Statista y L'Oréal. Recuperado el 14 de marzo de 2022 de <https://es.statista.com/estadisticas/563684/mercado-mundial-de-cosmeticos-y-productos-de-aseo-cuota-por-tipo-de-producto/>
- Statista y Kantar Media. (2021). *Statista*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/669067/marcas-lideres-de-champu-y-acondicionador-para-hombres-espana/>
- Stanpa. (2019). *El sector cosmético en España*. Stanpa.
- Suárez, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0, Redmarka. *Revista de Marketing Aplicado*, vol 01, núm. 022, 209-227. Recuperado el 12 de enero de 2022, de <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.022.4943>
- Trefis.com, S. y. (2021). Tamaño del mercado de cuidado global de cabello desde 2012 hasta 2021 (en miles de millones de USD)\*. *Tamaño del mercado mundial de cuidado de cabello 2012-2021*. Statista y Trefis.com. Recuperado el 14 de marzo de 2022 de <https://es.statista.com/estadisticas/598898/tamano-del-mercado-mundial-de-cuidado-de-cabello--2021/>
- Toro, D. M. (2007). La importancia de la marca como activo de alto impacto. *Revista Colombiana de Marketing*, 6 (8), 15-18. Recuperado el 20 de marzo de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/109/10926793005.pdf>



## **VÍDEOS:**

### **Anuncios de Pantene de 2013-2018:**

[https://www.youtube.com/watch?v=2HhW\\_mNIFLI](https://www.youtube.com/watch?v=2HhW_mNIFLI)

<https://www.youtube.com/watch?v=mZcrqBKuGiI>

<https://www.youtube.com/watch?v=HxOgKbnzuvI>

<https://www.youtube.com/watch?v=N-rNk8cz6qQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=M-pYAGMn6gw>

### **Anuncios de Pantene de 2019-2021:**

<https://www.youtube.com/watch?v=xbN9ufFrxpQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=GYrGKwSkcJI>

<https://www.youtube.com/watch?v=bTIgcETpKaw>

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_ZfTJebx-LY](https://www.youtube.com/watch?v=_ZfTJebx-LY)

<https://www.youtube.com/watch?v=scimES6rt34>

<https://www.youtube.com/watch?v=kN-RVWUBsso>

### **Otros anuncios de P&G:**

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_ojFQhYR7mE](https://www.youtube.com/watch?v=_ojFQhYR7mE)

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_ojFQhYR7mE](https://www.youtube.com/watch?v=_ojFQhYR7mE)

<https://www.youtube.com/watch?v=XlvWAIR04LI>

## ANEXOS:

### ANEXO 1: PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LA SENIOR BRAND MANAGER DE PANTENE IBERIA

Se realizó una entrevista en profundidad a la Senior Brand Manager de Pantene Iberia en la que se le postularon las siguientes preguntas:

- ¿Me podría hablar sobre la historia de Pantene Pro-V?
- ¿Qué se entendía por Pelo Pantene hace 10 años?
- ¿Ha implementado Pantene una estrategia de reposicionamiento?
- ¿Existía una necesidad de reposicionamiento?
- ¿En qué año comenzó la implementación de dicha estrategia?
- ¿Cómo se intenta modificar la imagen e identidad de marca?
- ¿Creen que lo han conseguido?
- ¿Qué mensaje aporta cada uno de los embajadores de la marca?
- ¿En qué año y orden se incorporaron cada uno de los embajadores?
- ¿En qué año se produjeron los siguientes lanzamientos?
  - Pantene *Hair Biology*
  - Pantene *Express*
- ¿Se ha modificado el envase de los productos?
- ¿Cuáles han sido los resultados de la estrategia de reposicionamiento?
- Las ventas de Pantene España, ¿han experimentado algún tipo de incremento respecto del año anterior (2019 respecto de 2018)?

Nota: Se agradece expresamente a Pantene y a su Senior Brand Manager de *Hair Care Iberia* su ayuda y colaboración para la realización del presente trabajo.

Para asegurar la confidencialidad de la información corporativa de P&G y cumplir con el Reglamento General de Protección de Datos<sup>43</sup>, la entrevista no fue grabada, por lo que en este anexo no figura su transcripción.


---

<sup>43</sup> <https://www.boe.es/doue/2016/119/L00001-00088.pdf>

**ANEXO 2: ANÁLISIS DE LOS ANUNCIOS DE PANTENE PRO-V ESPAÑA  
DEL CANAL DE YOUTUBE DE LA MARCA:**


**ANUNCIO 1:  
ANTES DE 2019- GAMA DE PRODUCTOS**

Link: [https://www.youtube.com/watch?v=2HhW\\_mNIFLI](https://www.youtube.com/watch?v=2HhW_mNIFLI)

<b>Análisis de contenido:</b>	
<b>Categorías objeto de estudio de los anuncios de Pantene Pro-V</b>	
<b>Año de publicación:</b>	2013
<b>Producto:</b>	gama antiedad BB7 de Pantene Pro-V (champú, acondicionador, BB creme...)
<b>Envase:</b>	de plástico; colores blancos, dorados y morados, mismo diseño en todos.
	
<b>Contexto:</b>	el entorno en el que se desarrolla el <i>spot</i> es en el camerino de Paula Echavarría.
<b>Atributos que se intentan transmitir:</b>	fortaleza en el cabello, que los productos aportan brillo y rejuvenecen el pelo, 7 beneficios.
<b>Descripción:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personajes que aparecen en el anuncio: Paula Echevarría (actriz) y María Baras (hija de la famosa peluquera madrileña Cheska).</li> <li>Imágenes o gestos que tratan de materializar los atributos: aplicación de la BB creme en el pelo de Paula y posterior movimiento de pelo sano y con brillo a cámara lenta.</li> <li>Texto verbal: “pelo apagado, dañado, sin volumen”, “¿el pelo envejece?”</li> <li>Texto escrito: aparecen escritos los 7 beneficios que la gama aporta: fuerza, cuerpo, brillo, suavidad, hidratación, reparación, puntas selladas.</li> <li>Música: de fondo suena una música de guitarra sin letra. Desde que se anuncia “la solución” y se habla de los productos de Pantene, oímos también una batería y cómo aumenta el ritmo.</li> <li>Breve resumen: Paula está sentada en su camerino y María la está preparando para el rodaje. Mientras la peina, Paula le comunica a María que se nota el pelo apagado, y la estilista le explica que es uno de los primeros signos de la edad, pero que tiene la solución para ella: la gama de Pantene BB7.</li> </ul>
<b>Frase de posicionamiento:</b>	“prevenir el envejecimiento, en un solo gesto”, “más vale prevenir que cortar”.
<b>Duración:</b>	40 segundos

**ANUNCIO 2:  
ANTES DE 2019- PELO PANTENE, ANUNCIO GENÉRICO**

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=mZcrqBKuGil>

<b>Análisis de contenido:</b>	
<b>Categorías objeto de estudio de los anuncios de Pantene Pro-V</b>	
<b>Año de publicación:</b> 2014	
<b>Producto:</b> diversas gamas de Pantene Pro-V (champúes, acondicionadores, ampollas, aceites...)	
<b>Envase:</b> de plástico y de metal; colores blancos, dorados, morados, negros y verdes.	
	
<b>Contexto:</b> Paula Echaverría entra en el plató. Fondo completamente blanco.	
<b>Atributos que se intentan transmitir:</b> fortaleza en el cabello, eficacia, innovación.	
<b>Descripción:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personajes que aparecen en el anuncio: Paula Echevarría (actriz).</li> <li>• Imágenes o gestos que tratan de materializar los atributos: Paula se acaricia el pelo para mostrar suavidad y brillo. Movimiento de pelo a cámara lenta.</li> <li>• Texto verbal: “este año, las novedades de Pantene han tenido premio”.</li> <li>• Texto escrito: premio producto eficaz, premio mejor tratamiento capilar, premio de belleza, premio tratamiento innovador.</li> <li>• Música: de fondo suena una música sin letra, alegre y movida, con batería y palmas.</li> <li>• Breve resumen: Paula confía en Pantene, tal y como lo hacen revistas prestigiosas. Anuncia los premios que ha recibido en el último año la marca.</li> </ul>	
<b>Frase de posicionamiento:</b> “consigue un pelo de premio”, “Pantene, la marca más premiada”.	
<b>Duración:</b> 20 segundos	


**ANUNCIO 3:  
ANTES DE 2019- ANUNCIO DE GAMA**

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=HxOgKbnzuvI>

<b>Análisis de contenido:</b>		
<b>Categorías objeto de estudio de los anuncios de Pantene Pro-V</b>		
<b>Año de publicación:</b> 2015		
<b>Producto:</b> gama repara y protege de Pantene Pro-V (champú, acondicionador, ampolla y mascarilla).		
<b>Envase:</b> de plástico; colores blancos y dorados.		
		
<b>Contexto:</b> Clara Alonso entra en el plató. Fondo completamente blanco.		
<b>Atributos que se intentan transmitir:</b> fortaleza y reparación en el cabello y, en segundo plano, brillo y pelo sano.		
<b>Descripción:</b>		
Personajes que aparecen en el anuncio: Clara Alonso ( <i>top model</i> joven de pelo castaño y largo).		
		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imágenes o gestos que tratan de materializar los atributos: peinar el pelo, hacer una coleta y quitarla sin perder cabello, movimiento del pelo a cámara lenta.</li> <li>• Texto verbal: “¿es tu pelo lo bastante fuerte?”, “un pelo Pantene puede con todo”</li> <li>• Texto escrito: “hasta 15 veces más fuerte”.</li> <li>• Música: de fondo suena una música alegre de una guitarra eléctrica y batería.</li> <li>• Breve resumen: Se muestran situaciones en las que castigamos el pelo como al secarlo con secador o al rizarlo con rizador o plancha. El mensaje que se intenta transmitir es que un cabello débil no “puede” con todo eso, pero que Pantene hace de tu pelo un cabello fuerte para que puedas hacer lo que quieras con él sin dañarlo.</li> </ul>		
<b>Frase de posicionamiento:</b> “¿es tu pelo lo bastante fuerte para aguantar esto?”, “Pantene, para un pelo hasta 15 veces más fuerte”.		
<b>Duración:</b> 20 segundos		

**ANUNCIO 4:  
ANTES DE 2019- ANUNCIO DE PRODUCTO**

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=N-rNk8cz6qQ>

<b>Análisis de contenido:</b>	
<b>Categorías objeto de estudio de los anuncios de Pantene Pro-V</b>	
<b>Año de publicación:</b>	2015
<b>Producto:</b>	laca volumen de Pantene Pro-V.
<b>Envase:</b>	de metal; colores blancos y dorados; la mayoría del bote es blanco sin contenido.
	
<b>Contexto:</b>	Paula Echevarría arreglándose para un rodaje. Al principio se muestra una escena en blanco y negro, pero desde que se habla de Pantene se cambia a imagen en color.
<b>Atributos que se intentan transmitir:</b>	laca duradera, actual, que aporta volumen, cuida el pelo con sus nutrientes y vitaminas Pro-V, no deja el pelo rígido como otras lacas (PD), sino que aporta flexibilidad y un acabado natural.
<b>Descripción:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personajes que aparecen en el anuncio: Paula Echevarría (actriz).</li> <li>Imágenes o gestos que tratan de materializar los atributos: aparece un pelo oscuro con líneas doradas simulando una aplicación de las vitaminas Pro-V que tiene la laca de Pantene, también se muestra a Paula en un evento con el pelo con volumen y movimiento.</li> <li>Texto verbal: “¿Cuándo usas una laca de las de antes sientes que tu pelo vuelve a los 80?”</li> <li>Texto escrito: “look años 80?”, “tecnología polímeros flexible”, “hasta 24h”.</li> <li>Música: de fondo suena una música sin letra. Desde que presentan el producto, la música cambia pasando a ser más animada y con instrumentos como la batería.</li> <li>Breve resumen: Paula se está arreglando para un evento, quiere usar laca, pero no “las de antes”, se cambia de una escena en blanco y negro a una en color cuando se presenta el producto: la nueva laca volumen de Pantene. Se comunican los beneficios del producto y los PD respecto de otras lacas. Se muestra un pelo con movimiento, pero bien fijado y peinado.</li> </ul>
<b>Frase de posicionamiento:</b>	“Es la laca de hoy en día”, “tú no la notas, pero se nota”, “cambia tu <i>styling</i> , no tu estilo”.
<b>Duración:</b>	20 segundos



**ANUNCIO 5:  
ANTES DE 2019- ANUNCIO DE PRODUCTO**

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=M-pYAGMn6gw>

Análisis de contenido:	
Categorías objeto de estudio de los anuncios de Pantene Pro-V	
<b>Año de publicación:</b> 2016	
<b>Producto:</b> ampollas de Pantene Pro-V.	
<b>Envase:</b> de plástico y doradas.	
	
<p><b>Contexto:</b> Chiara Ferragni haciéndose un <i>selfie</i> y <i>flashes</i> de cámaras. Fondo blanco y dorado. No está en la calle ni en ningún sitio en particular.</p>	
	
<b>Atributos que se intentan transmitir:</b> reparación del daño, pelo “perfecto”.	
<b>Descripción:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personajes que aparecen en el anuncio: Chiara Ferragni (top digital fashion icon).</li> <li>• Imágenes o gestos que tratan de materializar los atributos: pelo con movimiento y viento al hacerse la modelo una foto. Movimiento a cámara lenta del cabello.</li> <li>• Texto verbal: “¿Mi semana? 5 vuelos, 10 peinados y siempre un pelo perfecto”.</li> <li>• Texto escrito: “Chiara Ferragni”, “ampollas rescate 1 minuto”.</li> <li>• Música: de fondo suena una música sin letra de guitarra y batería.</li> <li>• Breve resumen: Chiara cuenta cómo logra mantener el pelo siempre cuidado y fuerte, y cómo lo repara: con las ampollas rescate de Pantene.</li> </ul>	
<b>Frase de posicionamiento:</b> “Repara el daño de 6 meses en 1 minuto”.	
<b>Duración:</b> 20 segundos	

**ANUNCIO 6:  
DESPUÉS DE 2019- ANUNCIO DE PRODUCTO**



Link: <https://www.youtube.com/watch?v=xbN9ufFrpxQ>

<b>Análisis de contenido:</b>	
<b>Categorías objeto de estudio de los anuncios de Pantene Pro-V</b>	
<b>Año de publicación:</b> 2019	
<b>Producto:</b> Espumas y lacas de Pantene Pro-V.	
<p><b>Envase:</b> de metal. La tapa ha cambiado respecto de las lacas del anuncio nº 4: ahora es transparente y se puede ver el aplicador. Además, cuentan con la franja roja de duración 24 horas y, en general, el bote tiene más contenido e información que en el envase de 2015. El logo de Pantene es más grande y está en una posición superior y no tan en medio como antes.</p>	
	
<p><b>Contexto:</b> diferentes escenas, de corta duración: imagen de los productos, seguido de las imágenes de 2 mujeres en un plató blanco con decoraciones doradas.</p>	
<p><b>Atributos que se intentan transmitir:</b> volumen, definición y protección durante 24 horas.</p>	
<p><b>Descripción:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personajes que aparecen en el anuncio: Berta Vázquez (actriz) y María Castro (actriz). Se puede apreciar cierta diversidad: pelo liso, ondulado y rizado, además de celebridades de diferente color de piel y diferente color de pelo.</li> <li>• Imágenes o gestos que tratan de materializar los atributos: pelo con movimiento y a cámara lenta de ambas actrices.</li> <li>• Texto verbal: “Consigue volumen, definición y protección con las espumas y lacas de Pantene”.</li> <li>• Texto escrito: “nº 1 en espumas”.</li> <li>• Música: de fondo suena una música sin letra.</li> <li>• Breve resumen: voz en off introduce el producto y a modo de ejemplo aparecen Berta y María.</li> </ul>	
<p><b>Frase de posicionamiento:</b> “Pantene, número 1 en espumas”.</p>	
<p><b>Duración:</b> 10 segundos</p>	



**ANUNCIO 7:  
DESPUÉS DE 2019- ANUNCIO DE GAMA**

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=GYrGKwSkeJI>

<b>Análisis de contenido:</b>	
<b>Categorías objeto de estudio de los anuncios de Pantene Pro-V</b>	
<b>Año de publicación:</b> 2020	
<b>Producto:</b> Gama Express de Pantene Pro-V.	
<b>Envase:</b> de metal. Colores llamativos como el rojo. Otros colores que ya venían utilizando con anterioridad como el blanco, dorado y morado. En general, un diseño menos “vacío” y más colorido que antes.	
	
<b>Contexto:</b> diferentes escenas, de corta duración: imagen de los productos, situaciones en las que se puede tener prisa, una de las mujeres parece que se ha quedado dormida y no tiene tiempo para lavarse el pelo. Estas escenas tienen lugar en las casas de cada una, no en un plató con decoración blanca.	
<b>Atributos que se intentan transmitir:</b> brillo, limpio, rapidez.	
<b>Descripción:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personajes que aparecen en el anuncio: 4 mujeres jóvenes diferentes, con color y tipo de pelo diferentes. Más inclusión. Pelo rubio, castaño, negro y pelirrojo.</li> </ul>	
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Imágenes o gestos que tratan de materializar los atributos: pelo con movimiento y a cámara lenta de ambas actrices.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Texto verbal: “¿Tienes planes y tu pelo no está listo?”.</li> <li>Texto escrito: “sin residuos visibles”, #HazTrampasConTuPelo.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Música: de fondo suena una música sin letra.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Breve resumen: voz en off introduce la gama de productos y a modo de ejemplo aparecen 4 mujeres que los utilizan ya que luego tienen una reunión todas juntas. Las chicas se aplican los productos recién levantadas, en casa y en pijama.</li> </ul>	
<b>Frase de posicionamiento:</b> “Porque a veces toca hacer trampas para tener un pelo Pantene”.	
<b>Duración:</b> 15 segundos	

**ANUNCIO 8:  
DESPUÉS DE 2019- PELO PANTENE, ANUNCIO GENÉRICO**

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=bTIgcETpKaw>

<b>Análisis de contenido:</b>	
<b>Categorías objeto de estudio de los anuncios de Pantene Pro-V</b>	
<b>Año de publicación:</b> 2020	
<b>Producto:</b> Diferentes gamas y tratamientos de Pantene.	
<b>Envase:</b> de plástico. Ahora solamente el champú tiene un fondo blanco. Los demás productos, todos son dorados y con poco espacio sin rellenar: prácticamente todo el envase tiene diseño o letras.	
	
<b>Contexto:</b> las diferentes personas que aparecen en el anuncio realizan distintas actividades propias del verano. Se encuentran en una casa con piscina, bañera, sofá, cocina, armarios...	
<b>Atributos que se intentan transmitir:</b> pelo sano y fuerte. Pantene te protege del daño del sol del verano y también te lo repara.	
<b>Descripción:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Personajes que aparecen en el anuncio: 8 personas diferentes, todas con pelo largo. Cabellos de diferente color y forma. Aparecen: Berta Vázquez, María Castro, Paula Echevarría, Mario Vaquerizo, Ángela Ponce, Amaia Salamanca, Miriam Giovanelli y Ángela molina.</li> </ul>	
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Imágenes o gestos que tratan de materializar los atributos: Paula en la piscina, Mario en la bañera, Miriam y su pelo a cámara lenta, Ángela con la brisa del ventilador, Berta surfеando, y el antes y el después del cabello de Ángela Ponce con las ampollas.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Texto verbal: “Este verano, mejor con pelazo Pantene”.</li> <li>Texto escrito: “Este verano, mejor con pelazo Pantene”.</li> <li>Música: de fondo suena una música sin letra.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Breve resumen: María introduce el verano con los cuidados de Pantene. Hagas lo que hagas en verano, el pelo se estropea y hay que cuidarlo. ¿Y qué mejor manera que con Pantene?</li> </ul>	
<b>Frase de posicionamiento:</b> “El verano será tuyo con un pelazo Pantene”.	
<b>Duración:</b> 20 segundos	


**ANUNCIO 9:  
DESPUÉS DE 2019- CAMPAÑA PANTENE, EMERGENCIA CAPILAR**

Link: <https://www.youtube.com/watch?v= ZfTJebx-LY>

<b>Análisis de contenido:</b>	
<b>Categorías objeto de estudio de los anuncios de Pantene Pro-V</b>	
<b>Año de publicación:</b>	2019
<b>Producto:</b>	Diferentes gamas y tratamientos de Pantene, sobre todo la gama de repara y protege.
<b>Envase:</b>	de plástico. Ahora solamente el champú tiene un fondo blanco. Los demás productos, todos son dorados y con poco espacio sin rellenar: prácticamente todo el envase tiene diseño o letras.
	
<b>Contexto:</b>	las diferentes personas que aparecen en el anuncio miran a la cámara mientras cantan con un bañador y algún complemento de verano (sombrero, flotador...).
<b>Atributos que se intentan transmitir:</b>	pelo sano y fuerte. Pantene te protege del daño del verano y también te lo repara. El rescate Pantene es sencillo y eficaz, rápido y genial, simplemente ideal.
<b>Descripción:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personajes que aparecen en el anuncio: 5 personas diferentes, todas con pelo largo. Cabellos de diferente color y forma. Aparecen: María Castro, Paula Echevarría, Mario Vaquerizo, Ángela Ponce y Miriam Giovanelli.</li> </ul>
	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imágenes o gestos que tratan de materializar los atributos: daño con el secador, playa, piscina, planchas... Se transmiten los atributos mediante un cabello a cámara lenta, enseñando el antes y el después de aplicar el tratamiento, quitar una coleta.</li> <li>Texto verbal: “playa, piscina, cloro, arena”, “liso, rizado, seco, cargado”, “pobre pelo”, “importante reforzar la protección”, “rescata, reinicia”, “emergencia capilar”</li> <li>Texto escrito: “Este verano, mejor con pelazo Pantene”.</li> <li>Música: Mario Vaquerizo canta una canción de emergencia capilar, rescate Pantene.</li> <li>Breve resumen: María introduce el verano con los cuidados de Pantene. Hagas lo que hagas en verano, el pelo se estropea y hay que cuidarlo. ¿Y qué mejor manera que con Pantene?</li> </ul>
<b>Frase de posicionamiento:</b>	“Rescata, reinicia”, “necesitas algo ya: un rescate Pantene”.
<b>Duración:</b>	47 segundos

**ANUNCIO 10:  
DESPUÉS DE 2019- CAMPAÑA PANTENE, EMERGENCIA CAPILAR II**

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=scimES6rt34>

<b>Análisis de contenido:</b>	
<b>Categorías objeto de estudio de los anuncios de Pantene Pro-V</b>	
<b>Año de publicación:</b>	2020
<b>Producto:</b>	Ninguno.
<b>Envase:</b>	en este anuncio no aparece ningún producto. Se reconoce a la marca gracias a sus embajadores y a la canción, pero no se hace alusión a ningún artículo ni aparecen al final como en la versión de 2019.
<b>Contexto:</b>	las diferentes personas que aparecen en el anuncio miran a la cámara mientras cantan y veranean con un bañador y algún complemento de verano.
<b>Atributos que se intentan transmitir:</b>	pelo sano y fuerte. Pantene repara y protege el pelo en verano. Solución rápida y eficaz.
<b>Descripción:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personajes que aparecen en el anuncio: 7 personas diferentes, todas con pelo largo. Cabellos de diferente color y forma. Aparecen: María Castro, Paula Echevarría, Mario Vaquerizo, Ángela Ponce y Miriam Giovanelli. Además, se incorporan este año como novedad Berta Vázquez y Ángela Molina agregando, así, nuevos estilos de pelo: canas y pelo muy rizado (incluso un poco “afro”).</li> </ul> 
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imágenes o gestos que tratan de materializar los atributos: daño con el secador, playa, piscina, planchas... Se transmiten los atributos mediante un cabello a cámara lenta.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Texto verbal: “playa, piscina”, “desconfino con <i>glamour</i> a mi pelo”, “el pelo sí te lo ven”, “terrazza, mascarilla”, “rescata, reinicia”, “emergencia capilar”, “mi pelo voy a mimar”, “raíces”, “fuera o dentro presume de pelo”, “reinventa”, “es un verano especial”</li> <li>Texto escrito: no hay.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Música: Mario canta de nuevo la canción de 2019, aunque con modificaciones, no es la misma letra, se ha adaptado al momento (verano de COVID-19) y, además, en este anuncio cantan también las mujeres, no solo Mario.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Breve resumen: María introduce el verano narrando los cuidados de Pantene. Hagas lo que hagas en verano, el pelo se estropea y hay que cuidarlo. ¿Y qué mejor manera que con Pantene?</li> </ul>
<b>Frase de posicionamiento:</b>	“Rescata, reinicia”, “necesitas algo ya: un rescate Pantene”.
<b>Duración:</b>	1 minuto 40 segundos

# ANEXO 3: LA ESTRATEGIA DE REPOSICIONAMIENTO DE PANTENE ESPAÑA EN SU PÁGINA WEB

- Su página web:



(el poder de un Pelo Pantene)

- Lanzamiento de nuevos productos:

- |  |
|--|
| <p><b>¿LA NOVEDAD?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Miracle Shampoo</li> <li>Hair Biology</li> <li>Fijación</li> </ul> |
|--|

- Campañas para romper estereotipos:

- |  |
|--|
| <p><b>EL PODER DE UN PELO PANTENE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nuestra historia Pro-V</li> <li>#ELPODERDEUNPELOPANTENE</li> <li>#ELPELONOTIENEGENERO</li> <li>#ELPODERDELASCANAS</li> <li>#ABAJOLOSESTEREOTIPOS</li> </ul> |
|--|

(cada uno de estos elementos corresponde con una página diferentes de la página web)

**#ELPELONOTIENEGENERO**

- Compromiso de Pantene: mejorar la sociedad rompiendo barreras y estereotipos:





(packaging sostenible: “zero waste de terra”: para evitar que residuos terminene en los océanos)

- Cambio de envases:

- Productos para todo tipo de cabellos: diversidad

**¿LO SABÍAS?**

Seguimos ampliando nuestra gama de productos para tratar el cabello de todo tipo, desde el pelo fino y escaso hasta el pelo grueso, en todas las etapas de la vida.

Recrutamos activamente empleados de todas las identidades, orígenes y creencias, y tenemos un sólido historial de promoción de mujeres en puestos de liderazgo.

Trabajamos con proveedores que contratan de manera inclusiva y siguen una política de cero discriminación.

Buscamos contratar una amplia gama de portavoces inspiradores a quienes alentamos a ser auténticos y fieles a sí mismos para defender las causas cercanas a sus corazones. Nuestro objetivo es crear campañas publicitarias producidas por equipos de producción diversificados, incluidos los dirigidos por mujeres.

(imágenes de cabellos con colores y formas diferentes) (texto: “tratar el pelo de todo tipo”, “trabajamos con proveedores que tienen política de cero discriminación”, “amplia gama de portavoces”, “campañas de publicidad diversificadas”...).

- Cabello con canas:



- Cabello afro:

**NUESTRO MANIFIESTO**

PANTENE SE PROPONE COMO OBJETIVO BRINDARTE EL PELO PERFECTO, PORQUE COMO TE SIENTES CON TU PELO ES IMPORTANTE. UNA INVESTIGACIÓN INTERNACIONAL REALIZADA POR PANTENE CON LA DRA. MARIANNE LAFRANCE, PROFESORA DE LA UNIVERSIDAD DE YALE Y EL PSICÓLOGO SOCIAL DR. ADAM GALINSKY, PROFESOR DE NEGOCIOS Y PRESIDENTE DE LA DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE COLUMBIA BUSINESS SCHOOL, DEMOSTRÓ QUE EL PELO PERMITE A LAS MUJERES EXPRESAR MEJOR SU IDENTIDAD Y SU ACTITUD HACIA EL MUNDO.