



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**MARKETING INCLUSIVO EN LA
INDUSTRIA COSMÉTICA Y DE
CUIDADO PERSONAL: EL CASO
*DOVE***

Autor: Teresa Méndez de Vigo de Bustos
Director: Jorge Merino Tamayo

MADRID | Mayo 2024

ÍNDICE

1. Introducción	1
1.1 Formulación de objetivos e hipótesis del trabajo	2
1.1.1 Justificación de la Investigación.....	3
1.1.2 Delimitación de los objetivos del estudio.....	3
1.2 Metodología.....	4
2. Marco Teórico.....	6
2.1 Definición, concepto y origen del marketing inclusivo.....	6
2.1.1 Definición y concepto.....	6
2.1.2 Origen y evolución	7
2.2 Similitud y diferencias con otros tipos de marketing.....	11
2.3 Marketing inclusivo dentro del entorno empresarial.....	12
2.3.1 Marketing inclusivo como activo estratégico	13
2.3.2 Áreas empresariales afectadas por el marketing inclusivo.....	18
2.3.3 Marketing inclusivo en la industria de cuidado personal	27
3. Análisis del Impacto del Marketing Inclusivo	29
3.1 Introducción a la empresa Dove.....	29
3.1.1 Estrategias de marketing de Dove	30
3.1.2 Análisis PESTEL marketing inclusivo Dove	32
3.2 Análisis de Caso	35
3.2.1 Campaña Rompiendo Estereotipos.....	36
3.2.2 Clasificación de la campaña	38
3.2.3 Segmentación de la clientela a la que se dirige la campaña	40
3.2.4 Análisis DAFO campaña	45
4. Discusión y Conclusiones	48
5. Propuesta	52
6. Futuras líneas de Investigación	55

7. Declaración respecto al uso de Chat GPT.....	57
8. Bibliografía.....	59

TABLA DE FIGURAS

Figura 1: “Origen y evolución marketing inclusivo”	11
Figura 2: “Marketing inclusivo vs Pink Marketing y Tokenismo”	12
Figura 3: “Reacción del público ante la campaña de Coca-Cola y Pepsi & Co”	15
Figura 4: “Customer journey map influido por el marketing inclusivo”	16
Figura 5: “Relación entre discapacidad e ingresos EE. UU.”	17
Figura 6: “Gráfico combinación medios de comunicación tradicionales y no tradicionales marketing inclusivo”	19
Figura 7: “Mapa estratégico para proyectos de empleo inclusivo”	20
Figura 8: “Inclusión y poder de la diversidad Accenture”	26
Figura 9: “Marketing inclusivo en la industria de cuidado personal”	27
Figura 10: “Gráfico combinación medios de comunicación tradicionales y no tradicionales marketing inclusivo Dove”	31
Figura 11: “Análisis PESTEL Marketing inclusivo Dove”	35
Figura 12: “Colaboradores Dove”	36
Figura 13: “Campaña Rompiendo estereotipos Dove”	37
Figura 14: “Fotos álbum de fotografías contra estereotipos Dove”	38
Figura 15: “Diagrama Ven Clasificación campaña”	40
Figura 16: “Diferentes edades representadas por Dove”	41
Figura 17: “Equilibrio entre segmento masculino y femenino”	42
Figura 18: “Orientación sexual mostrada en la campaña”	43
Figura 19: “Ejemplos de discapacidad representada”	44
Figura 20: “Análisis DAFO campaña”	47
Figura 21: “Diagrama que transmite información únicamente con color vs diagrama que refuerza la transmisión de información sin renunciar al color”	53

Resumen

En forma de síntesis, a través del presente estudio se analiza y evalúa si la campaña “*Rompiendo estereotipos*” de *Dove* sigue una estrategia verdaderamente inclusiva, examinando el alcance de las medidas y elementos empleados por la marca en dicho Spot publicitario y en el proyecto del que forma parte, llamado *#Muéstranos*.

Para cumplir con dicho propósito, se expone un recorrido desde los orígenes y fundamentos del marketing inclusivo, discutiendo como las organizaciones pueden emplearlo como activo estratégico, cómo diferenciarlo de otros tipos de marketing y como afecta en las diversas áreas empresariales. Posteriormente, se aplican todas estas perspectivas a la industria cosmética y, en especial, a *Dove*. Se explora su historia, su campaña, el público al que se dirige, su estrategia y el entorno por el que se ven influidas sus campañas.

Todo lo expuesto anteriormente se organiza y relaciona a través de diferentes áreas de profundización e investigaciones, determinando, tras una comprensión explícita sobre lo que puede determinarse marketing verdaderamente inclusivo, que a pesar de que la campaña analizada implementa varias medidas inclusivas significativas *Dove* necesita aplicar determinadas mejoras en su estrategia para lograr una representación plena de lo que supone la diversidad e inclusión.

Seguidamente, se sugieren determinadas pautas para que *Dove* logre este objetivo en su campaña y, en general, en su estrategia de marketing inclusivo. Asimismo, se proponen futuras líneas de investigación que permitirán enriquecer este trabajo y proporcionar una visión más completa del mismo.

Desde esta perspectiva, se recalca la importancia de representar verdaderamente la complejidad de todas las personas en los medios de comunicación, promoviendo la idea de que la representación de la diversidad en los medios de comunicación debe de ir más allá de la simple representación de las diversidades demográficas.

Palabras Clave: Marketing inclusivo, Diversidad, Inclusión, Dove, Campaña, Estereotipos.

Abstract

In summary, this study analyzes and evaluates whether *Dove's "Breaking stereotypes"* campaign follows a truly inclusive strategy, examining the scope of the measures and elements used by the brand in the advertising spot and in the project of which it is part, called *#ShowUs*.

In order to fulfill this purpose, a journey from the origins and foundations of inclusive marketing is presented, discussing how organizations can use it as a strategic asset, how to differentiate it from other types of marketing and how it affects different business areas. All these perspectives are then applied to the cosmetics industry and, in particular, to *Dove*. Its history, its campaign, its target audience, its strategy and the environment by which its campaigns are influenced are explored.

All of the above is organized and related through different areas of investigation and research, determining, after an explicit understanding of what can be considered truly inclusive marketing, that although the analyzed campaign implements several significant inclusive measures, *Dove* needs to implement certain improvements in its strategy to achieve a full representation of what diversity and inclusion entails.

Next, certain guidelines are suggested for *Dove* to achieve this goal in its campaign and, in general, in its inclusive marketing strategy. Likewise, future lines of research are proposed that will enrich this work and provide a more complete vision of it.

From this perspective, the importance of truly representing the complexity of all people in the media is emphasized, promoting the idea that the representation of diversity in the media should go beyond the simple representation of demographic diversities.

Keywords: Inclusive marketing, Diversity, Inclusion, *Dove*, Campaign, Stereotypes.

1. Introducción

Los medios de comunicación y la publicidad juegan un papel muy importante en la sociedad pues, la diversidad que pretenden reflejar han de conseguir una integración plena de todos los tipos de diversidad y no solo de los tipos “más populares” si quieren conseguir reflejar una realidad verdaderamente inclusiva tanto externa como internamente (Casado Y Arrese, 2022).

En el siglo XXI la sensibilidad de las empresas y marcas antes las posibles discriminaciones en sus estrategias de comunicación son cada vez mayores. Por ello, en la presente investigación, se analiza una campaña de la empresa de cuidado e higiene personal *Dove*, empresa que ha ampliado la definición de la belleza y, por ello, se analiza si las representaciones de la belleza en sus campañas siguen verdaderamente una estrategia de marketing inclusivo.

Concretamente, esta investigación se centra en su campaña de 2020 “*Rompiendo estereotipos*” y en el proyecto *#Muéstranos* del que forma parte y donde la idea fundamental, que sigue toda la línea de comunicación de la empresa, de evitar los estereotipos femeninos y representar a mujeres reales, es de gran relevancia. En este sentido, en primer lugar, se desea analizar los elementos y medidas inclusivas de la campaña y el proyecto y, como segundo punto, se busca ahondar si dichos elementos y medidas son verdaderamente inclusivos o solo abogan por la inclusión de los tipos de diversidad más conocidos.

Este trabajo consta de cuatro ejes principales. El primero consiste en la profundización de lo que es el marketing inclusivo, cuáles son sus orígenes, sus principales características y como afecta en el entorno empresarial de tal forma que ayude a establecer los pilares para comprender mejor lo que viene después. En el segundo se observa la consistencia de la empresa *Dove* de forma interna y externa que pretende ayudar a adentrarse en el contexto del análisis del contenido inclusivo de la campaña analizada. Además, se presenta el posicionamiento y características estratégicas del marketing de *Dove* y cuáles son los principales factores del entorno que las influyen.

El tercero engloba los dictámenes obtenidos tras el análisis que evalúan el carácter inclusivo de la campaña, así como un análisis Dafo de los mismos; y, por último, el cuarto eje representa las conclusiones de este trabajo a partir de la información expuesta en los apartados anteriores para comprobar si se han cumplido los objetivos establecidos para este estudio; acompañado de una propuesta y futuras líneas de investigación que enriquecerían el trabajo.

1.1 Formulación de objetivos e hipótesis del trabajo

El objetivo principal de este trabajo reside en poder identificar las características de un marketing verdaderamente inclusivo y no englobar bajo términos como “inclusividad” o “no discriminación” campañas publicitarias que simplemente se muestran más comprometidas con la diversidad.

En concreto, este trabajo pretende responder a la pregunta: *Las medidas de la campaña “Rompiendo estereotipos”, de Dove ¿Incluyen realmente la diversidad de todo tipo de mujeres en términos de edad, sexo, orientación sexual, raza, etnia, religión, discapacidad y accesibilidad? Es decir, ¿es la estrategia de marketing de Dove auténticamente inclusiva?*

Por este motivo, los objetivos específicos que se persiguen con esta investigación y que se discuten en el marco de este trabajo, serán los siguientes:

1. Analizar los elementos, objetivos y medidas inclusivas presentes en la campaña y proyecto de *Dove*.
2. Buscar y definir el público objetivo al que se dirige la campaña y determinar si este público objetivo es verdaderamente diverso.
3. Investigar si *Dove* aborda, en esta campaña, una diversidad amplia y auténtica o si se limita a romper estereotipos convencionales.
4. Obtener un análisis de la situación del entorno que influencia las estrategias de marketing de *Dove*.
5. Evaluar, en el tercer eje del trabajo, la ausencia de representación diversa en términos de accesibilidad de la campaña “*Rompiendo estereotipos*”.

6. Examinar medidas que podría llevar a cabo *Dove* para implementar una estrategia de marketing verdaderamente inclusivo.

1.1.1 Justificación de la Investigación

El trabajo que se presenta a continuación y los objetivos expuestos anteriormente han sido principalmente motivados por el interés de conocer si, una empresa que lleva alrededor de 60 años en el mercado y que se ha caracterizado por no compartir ideas tradicionales (Soladana, 2014), ha conseguido realmente un enfoque alternativo a sus competidores y facilita la plena inclusión de las personas de forma natural en sus campañas. Además, otro de los motivos, es conocer el trasfondo que busca la estrategia de marketing de *Dove*. Es decir, si para diferenciarse de la competencia y tener éxito a pesar de ofrecer artículos de consumo genérico, piensa en todas sus consumidoras a la hora de realizar sus campañas o solo en la mayoría de ellas.

Este interés reside en la relevancia de que los valores como la diversidad y la inclusión son cada vez más importantes en la sociedad e influyentes en las actitudes de las personas y, por ello, es fundamental comprender si las estrategias de marketing inclusivas de empresas como *Dove*, que tiene un gran impacto en la percepción pública, se fundan en contra de los modelajes sociales abogan realmente por la inclusión o, en cambio, buscan impactos positivos en la mayoría de su público objetivo para fines económicos (Soladana, 2014; Trejo, 2022).

Finalmente, este trabajo tiene utilidad académica en tanto que, a través de la recopilación de varios factores y el análisis de una campaña de *Dove*, refleja una visión global de lo que es el marketing inclusivo y de cómo *Dove* lo pretende implementar en sus campañas. Esto puede ser útil en la realización de futuras campañas por parte de la empresa al tener en consideración nuevos aspectos estudiados en este trabajo que permitan establecer relaciones más sólidas y duraderas con su público objetivo.

1.1.2 Delimitación de los objetivos del estudio

Con el fin de dar respuesta a los objetivos perseguidos en esta investigación y, a raíz de esto, considerar si la estrategia de marketing inclusivo de *Dove* puede considerarse inclusiva o no, el presente lector encontrará un análisis de qué es el marketing inclusivo y como se desenvuelve dentro de las empresas; así como un análisis de qué es y cómo es *Dove* además de una observación del entorno en el que se desarrollan y desenvuelven sus campañas de marketing. Esto implica hacer una relativa mención del mundo cosmético y de higiene personal, así como a la parte más inclusiva de esta industria relacionada con los distintos tipos de belleza. Todo esto, facilita la comprensión de la investigación centrada en el marketing inclusivo de la campaña de *Dove*.

Dicho estudio pretende extraer los factores inclusivos fundamentales presentes en la campaña “*Rompiendo estereotipos*” tales como los elementos visuales y auditivos implementados, la identificación concreta del público objetivo al que se dirige y evaluar si este público refleja verdaderamente la diversidad en términos de edad, género, raza, etnia, discapacidad, orientación sexual, religión y accesibilidad, entre otros aspectos.

1.2 Metodología

Para la realización de esta investigación, se ha utilizado una metodología cualitativa, basada en el análisis documental y en un estudio de caso deductivo, pues se ha utilizado teoría ya existente sobre el marketing inclusivo y la campaña analizada, a través de las cuales se han establecido relaciones causa-efecto en función de lo observado sobre el proyecto #Muéstranos de *Dove* y su campaña “*Rompiendo estereotipos*” para, posteriormente, confirmar o rechazar su carácter inclusivo. Para poder analizar el fenómeno objeto de estudio, la metodología aplicada es de carácter cualitativo debido a que conlleva la utilización de documentación subjetiva, cuya principal debilidad es el sesgo existente por la influencia del juicio subjetivo del investigador a la hora de interpretar y seleccionar la información que sustenta el presente trabajo.

A pesar de ello, no se estima que tal vulnerabilidad haya tenido un efecto negativo significativo en el análisis de las fuentes seleccionadas. Por el contrario, este método de estudio ha permitido que este trabajo analice, desde una postura teórica descriptiva y

explicativa; método apropiado para indagar en el concepto de diversidad e inclusión representada en los medios de comunicación por las organizaciones, una realidad existente compleja, ambigua y cambiante en la que interactúan múltiples relaciones entre los emisores, receptores y creadores del mensaje de dichos medios y donde, un análisis cuantitativo no habría sido de utilidad.

La recogida de información y el análisis de datos para esta investigación han sido post facto y de carácter secundario, es decir, el investigador no ha intervenido sobre el caso estudiado, sino que, la información se ha recogido de forma posterior a que la campaña analizada ya se hubiera realizado, presentado y difundido. Esta recogida y análisis se ha realizado a través de una técnica documental de investigación de diversos archivos, artículos académicos de profesionales del sector de comunicación, artículos de revistas especializadas, libros específicos sobre el marketing, reportajes en vídeo e informes de la página web de la compañía, documentos universitarios y un estudio de las campañas de *Dove* que aporta una visión real a la investigación. (Chávez, 2012).

Por otro lado, el universo de esta investigación es la pieza publicitaria de Dove, mientras que el foco del análisis consiste en el spot publicitario “*Rompiendo estereotipos*” y el proyecto del que forma a parte #Muéstranos que fueron distribuidas por el canal de YouTube de la marca, como parte de sus campañas digitales.

2. Marco Teórico

El marco teórico del presente trabajo se ha realizado en base a los criterios de búsqueda de documentos, revistas, libros, trabajos y artículos en diferentes bases de datos principalmente, en la disciplina de gestión y empresa de los últimos 10-15 años aproximadamente. Para la búsqueda de estos documentos se han usado las palabras clave: marketing, marketing inclusivo, diversidad y discriminación.

2.1 Definición, concepto y origen del marketing inclusivo

2.1.1 Definición y concepto

Para poder entender la conceptualización y definición del marketing inclusivo, es esencial hacer referencia al marketing convencional; ciencia de la cual deriva nuestro foco de investigación. El marketing convencional es la disciplina implementada por todo tipo de organizaciones con el fin de alcanzar y satisfacer las metas y necesidades de la demanda de un determinado mercado de forma eficaz y eficiente, obteniendo un beneficio a través del intercambio de productos y/o servicios, valores, ideologías o cualquier otra entidad de valor y potenciando las utilidades de la empresa (Rabadán, 2016).

Tomando en consideración lo mencionado anteriormente, dentro de todos los campos en los que actúa el marketing convencional, podemos destacar el de las causas sociales. Es precisamente esta área donde nace y actúa el marketing inclusivo como herramienta para fomentar el valor, bienestar, beneficio comunitario e integración de grupos excluidos de la sociedad por determinadas incapacitaciones (Galindo y Duque, 2022; Núñez, 2019).

Podría decirse entonces que, el objetivo del marketing inclusivo es dar voz y visibilidad, a través de información válida, certera y respetuosa, a aquellos grupos específicos que han sido ignorados como posibles consumidores y cuya consideración en la sociedad es reducida (Salesforce, 2021). Es decir, pretende concienciar a una determinada comunidad en un tiempo establecido, a través de actuaciones positivas y cambios cognitivos de que se comprometan con determinadas transformaciones sociales (Kotler, 1992).

Por otro lado, Rodríguez et al. (2020), expresan que el marketing inclusivo, no solo se enfoca a la “solidaridad” o hacia nichos de mercado que permiten la innovación e integridad de determinados colectivos, sino que también la promoción de ventas juega un papel importante dentro de esta disciplina que ha de favorecer a todos los grupos de interés de una sociedad. Además, este tipo de marketing ha de ser capaz de crear contenido por el cual la mayoría de la población a la que vaya dirigida se sienta unida entre sí, y con la propia campaña, a través de una red emocional (García, 2019). Desarrollando estos conceptos el marketing inclusivo atraería a un mayor número de clientes, persuadidos por el nexo emocional de la campaña favoreciendo así la experiencia e interacción de los usuarios con los productos.

Partiendo de esta base y teniendo en cuenta todos los aspectos expuestos, considero que la definición más certera para el marketing inclusivo es la establecida por Casado y Arrese (2022:4) que define el marketing inclusivo como: “aquel que piensa en todas las personas y no sólo en la mayoría, porque la mayoría no es lo mismo que el todo ya que en este sí está incluida la diversidad de todos los consumidores, y en la mayoría no. Al orientarse a todo tipo de personas, el marketing inclusivo ha de usar el diseño universal o diseño para todas las personas, para que los elementos del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) estén pensados para satisfacer necesidades y deseos en todo tipo de personas teniendo en cuenta su diversidad, a través de experiencias de compra, uso y consumo totalmente accesibles”.

2.1.2 Origen y evolución

El origen y evolución del marketing inclusivo se remonta a la época de la Revolución Industrial, época en la cual tiene su apogeo el ferrocarril, la industria y donde la manufactura sustituye al trabajo manual (Rabadán, 2016), momento a partir del cual las empresas comienzan a afrontar las necesidades y competencias de los mercados sirviéndose del marketing. Desde este momento, el marketing evoluciona a través de 4 etapas que darán forma al marketing inclusivo. Sin embargo, según Núñez (2019:19): “estas etapas no pueden considerarse universales, puesto que ni todos los sectores económicos ni todas las empresas han seguido esta evolución en la forma de concebir los intercambios con los mercados”.

Durante la década de 1950-1960 nace el marketing conocido como **Marketing 1.0** que podría establecerse como la primera etapa del marketing. Las empresas se servían de él para vender a los mercados existentes lo ya producido, sin “tener en cuenta al cliente”, es decir se caracteriza por centrarse en el producto, su desarrollo, la eficacia y no en el consumidor como foco principal. El poder lo tenía la empresa; poder favorecido por la situación de que la oferta era menor que la demanda, dando lugar a un nivel bajo de competencia y a la búsqueda de la estandarización y las economías de escala de forma que se disminuyeran los costes de producción al fabricar más y de esta forma satisfacer a un mayor número de clientes objetivo intentando equilibrar el nivel de demanda a la oferta (Rabadán, 2016; Villalba, 2023). En resumen, la distribución tenía mucha más importancia que el marketing, quedando en un segundo plano la creación de productos para perfiles diversos, enfocando las inversiones únicamente a la perfección de los productos homogéneos y llevando a cabo una comunicación unidireccional (Suárez-Cousillas, 2018).

Con el paso del tiempo, durante la década de 1960-1970 (Villalba, 2023), el objetivo ya no es simplemente que se consuma lo que se ofrecía, sino que surge un enfoque centrado en retener y satisfacer al consumidor de forma que sea fiel y siga comprando. Hablamos ahora del **Marketing 2.0**. El consumidor ya no se conforma, compara las variables como precio o calidad de las distintas ofertas de productos similares (origen de competencia en el mercado) que determinarán su decisión de compra dando lugar al comienzo de una comunicación bidireccional entre empresa y cliente. A través de tecnologías de información como centros de atención al cliente, surgen las primeras iniciativas enfocadas a perfiles, preferencias y segmentos de mercado diversos y variados pues es el consumidor quien determina el valor del producto; tanto es así que las empresas se orientan a las ventas más que al producto obteniendo excedentes de producción (Rabadán, 2016; Suárez-Cousillas, 2018).

En los años 2000, caracterizados por la llegada de Internet y todos los cambios tecnológicos que produjo esta herramienta en la sociedad, aparece el **Marketing 3.0** (Villalba, 2023). Todos los años transcurridos hasta este periodo estuvieron marcados por

tendencias sociales que dieron lugar a un aumento, aunque leve por la persistencia de estereotipos, de la conciencia social sobre la importancia de reconocer la diversidad e integrarla en las prácticas del marketing hasta convertirse en una verdadera estrategia con la llegada del nuevo milenio y su generación. Es entonces cuando el rol de los consumidores se amplía, de forma adicional a sus funciones en las anteriores etapas, y se acepta que estos, como seres humanos integrales, tienen unas necesidades que tienen y quieren ser satisfechas (Suárez-Cousillas, 2018) en base a sus propios valores que buscan un impacto positivo para hacer “un mundo mejor”. Este hecho hace que haya mucha competencia y que las empresas intenten diferenciarse a través de medidas como la Responsabilidad Social de la Empresa. A forma de matiz, Philip Kotler y Hermawan Kartajaya (2012:11) establecen que: “el marketing 3.0 complementa el marketing emocional con uno espiritual. En el marketing 3.0 las empresas se diferencian entre sí por sus valores”.

Diez años después nace el **Marketing 4.0**, auge del marketing inclusivo, en un ambiente impulsado por enfoques verdaderamente inclusivos en las campañas, el Big Data, el internet de las cosas, la economía valorativa y circular, consumidores activos y una demanda representativa. En esta etapa la comunicación entre la empresa y los consumidores ya no es ni unidireccional ni bidireccional, sino que ha adoptado una forma directa y de 360° combinando estratégicamente la alta capacidad de comunicaciones (convencionales y no convencionales) y conexiones digitales, permitiendo ofrecer productos o servicios inauditos que satisfagan las necesidades inmediatas y cada vez más ambiciosas de los consumidores. El desarrollo informatizado de la sociedad, que va de la mano de este marketing, hace que el nivel de competencia sea muy grande pues lleva a las empresas a tener que diferenciarse a nivel global y tener que llegar al público objetivo a través de todos los medios posibles, haciendo que la inclusión de la diversidad sea muy necesaria para atraer y persuadir clientes debido a los distintos perfiles de compradores a los que quieren llegar y fidelizar; de ahí que esta etapa se considere el auge del marketing inclusivo.


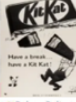



Cabe destacar que las redes sociales y las plataformas digitales tienen gran influencia en esta etapa y en la estimulación de la diversidad pues facilitan la consecución del

objetivo de intentar predecir los gustos variados de los compradores y entender su comportamiento a través de la red en la que interactúan los grupos de interés de una sociedad almacenando esta información en bases de datos permitiendo abaratar costes y obteniendo análisis masivos sobre distintas creencias y opiniones que permiten un conocimiento más preciso sobre un hecho y la forma de actuar ante él (Suárez-Cousillas, 2018; Villalba,2023). Ya no se trata de vender un producto, lo importante es centrarse en el ser humano (no en el consumidor); humanizar las marcas (Rabadán, 2016).

En la actualidad, el marketing inclusivo contemporáneo, influenciado por las cuatro etapas evolutivas (marketing 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0), ha experimentado un crecimiento integral y auténtico. Las empresas ya no se limitan a realizar simplemente campañas diversas, más bien están adoptando una perspectiva más amplia al querer incorporar la diversidad, accesibilidad y pertinencia a sus productos en la cultura organizacional. Este enfoque implica un compromiso con la innovación y la mejora continua, orientado hacia el futuro en respuesta a una sociedad cada vez más necesitada y acostumbrada a la diversidad y a unas expectativas cambiantes.

Como resumen, podemos decir que el origen y evolución del marketing, mencionado en los párrafos anteriores, han dado forma a lo que hoy denominamos marketing inclusivo, pasando de una estructura transaccional a otra relacional centrándose en las personas, los consumidores y la sociedad en su conjunto (Rodríguez et al. 2020).

Figura 1: “Origen y evolución marketing inclusivo”

	Foco	Objetivo	Fuerza Propulsora	Mercado	Diretrizes	Propuesta de valor	Interacción con consumidores	Ejemplos
Marketing 1.0 a	Producto	Vender	Revolución Industrial	Mercados de masas, Economías de escala	Desarrollo del producto	Funcional	Unidireccional	Campaña "Volkswagen: Think Small" 
Marketing 2.0 b	Consumidores	Fidelizar y Satisfacer consumidores	Tecnología de Información	Competencia, Consumidores más exigentes	Posicionamiento	Funcional y emocional	Bidireccional	Campaña "Have a Break, Have a Kit Kat" 
Marketing 3.0 c	Valores y emociones	Construir un mundo mejor	Internet	Consumidores como seres humanos íntegros	Diferenciación, Responsabilidad social de la empresa	Funcional, emocional y espiritual	Colaboración	Campaña "Dove Campaign for Real Beauty" 
Marketing 4.0 d	Predicción y anticipación	Identificar tendencias	Big Data	Economía valorativa y circular, consumidores con necesidades inmediatas	Personalización	Experiencia de clientes, uso de datos y análisis	360 °	Campaña Nike "Dream crazy" 
Marketing Inclusivo (=a+b+c+d)	Compromiso y mejora continua y ser humano	Valorar diversidad, evitar exclusión, relaciones con clientes	Alta demanda, cambios sociales y demográficos	Volátil y diverso	Impacto positivo en la sociedad, personas y consumidores	Equidad, justicia, inclusión, autenticidad	Retroalimentación, adaptación y conciencia	Campaña IKEA "Familias de hoy" 

Fuente: Elaboración propia

2.2 Similitud y diferencias con otros tipos de marketing

Habiendo definido lo que es el marketing inclusivo, su origen y su evolución, parece importante no confundirlo con otras estrategias que falseen su motivación original. Un ejemplo de ello, por ejemplo, es el *Pink Marketing*. Esta estrategia se asemeja al marketing inclusivo principalmente en que, las empresas lo implementan en sus campañas con el objetivo de buscar la inclusión a través de la representación específica del colectivo LGTBIQ+ (grupo históricamente marginado). Sin embargo, en la mayoría de los casos, esto no llega a ser un marketing verdaderamente inclusivo pues, más que integrar los valores de inclusión, apoyar verdaderamente los derechos del colectivo o luchar por representar la realidad sobre las distintas realidades del mercado dentro de sus culturas organizacionales, políticas internas o prácticas comerciales, buscan crear beneficios de forma egoísta al aplicar campañas de este estilo en etapas clave como el mes del orgullo y, pasado este periodo, olvidan la inclusión creando así una falsa ilusión de

representación del Colectivo LGBTIQ+ y explotando los derechos del colectivo al beneficiarse a su costa sin apoyar verdaderamente la causa (Canseco, 2023).

Cabe destacar también el *Tokenismo*, estrategia que, a través de pequeñas y superficiales alusiones a grupos minoritarios puede dar lugar a un falso marketing inclusivo pues simboliza una imagen de diversidad, progresismo e inclusión ficcionada que consiste principalmente en llevar a cabo una leve representación de diversidad, basada en la apariencia, para evitar acusación o perjuicios y mejorar las relaciones públicas de la organización que lo practique. De esta forma, deja de lado la puesta en práctica de una verdadera inclusión, estableciéndola en un plano secundario y sin otorgarle importancia, profundidad o protagonismo y sin abogar por un compromiso en contra de la discriminación y exclusión. Es precisamente en este aspecto donde se diferencia del marketing inclusivo; en su falta de compromiso verdadero y autentico en la búsqueda de la equidad y la igualdad (Radi, 2019).

Figura 2: “Marketing inclusivo vs Pink Marketing y Tokenismo”

Marketing inclusivo	Pink Marketing	Tokenismo
Representación completa y verdadera de los colectivos discriminados	Representación centrada específicamente en colectivo LGTBIQ+	Representación ficticia y superficial de inclusión de colectivos discriminados
Sí integra verdaderamente valores de inclusión	No integra verdaderamente valores de inclusión	No integra verdaderamente valores de inclusión
Apoya verdaderamente la causa del colectivo LGTBIQ+ y aboga por la NO exclusión y discriminación	No apoya verdaderamente al colectivo LGTBIQ+ en la cultura organizacional	No busca verdaderamente la eliminación de la exclusión y discriminación en la cultura organizacional
Búsqueda de compromiso con inclusión, equidad e igualdad	Búsqueda únicamente de beneficio	Búsqueda de evasión de juicios y acusaciones
INCLUSIVO	NO INCLUSIVO	NO INCLUSIVO

Fuente: Elaboración propia

2.3 Marketing inclusivo dentro del entorno empresarial

Para evitar estrategias de falso marketing inclusivo, como hemos mencionado en el caso del Pink marketing, las empresas deben hacer uso del marketing inclusivo como un activo estratégico y como una herramienta que tenga un impacto positivo en todas las áreas de una organización.

2.3.1 Marketing inclusivo como activo estratégico

Es necesario comprender el marketing inclusivo no solo como una respuesta a la diversidad social y cultural, sino también como una estrategia capaz de dinamizar, implementar e integrar procesos que crean valor para las empresas dotándolas de una ventaja competitiva o activo estratégico que determinaran el éxito de estas. Hay varias formas y situaciones en las que el marketing inclusivo puede actuar como un activo estratégico:

- *Diferenciación competitiva*: la principal aportación como activo estratégico del marketing inclusivo es la diferenciación competitiva en múltiples áreas. Por ejemplo, la principal característica de este activo es que trabaja superando la segmentación. Realiza campañas bajo los principios del diseño universal que favorezcan a toda la población y a su calidad de vida. Si bien es cierto que las campañas han de ser más específicas y no olvidar dirigirse a los grupos heterogéneos que existen en la sociedad, el marketing inclusivo aplica una lógica de comunicación *mainstream* haciendo que esa especificación no derive en una diferenciación negativa por el simple hecho de resaltarla. Por el contrario, esta dinámica hace entender que todas las personas han experimentado una situación que limita su libertad, expresión o inclusión en algún momento de sus vidas. Es decir, a pesar de que hay determinados grupos principalmente favorecidos por esta práctica toda la población se ve beneficiada. Al pensar en los extremos funcionales y en las minorías todos acaban más satisfechos y consumiendo más cómodamente (Casado y Arrese, 2022; Fernández, s.f).

Asimismo, el marketing inclusivo también fortalece la reputación de las empresas que lo aplican creando confianza, lealtad y relaciones a largo plazo con los consumidores ya que, a pesar de todas las diferencias que hay entre ellos, expone

una característica común entre todos, su condición de consumidores; foco principal en el que se centra para mostrar de forma honesta la sociedad en su conjunto y adaptarse a ella (Dimitrieska et al., 2019).

La innovación y creatividad también son una ventaja competitiva que aporta el marketing inclusivo frente a otras organizaciones que no llevan a cabo esta estrategia en un mercado saturado. Al tener que dar voz a grupos muy diversos las campañas están constantemente expuestas y caracterizadas por ideas innovadoras que fomentan la resolución creativa ante el objetivo de representar una población de características muy complejas y cambiantes.

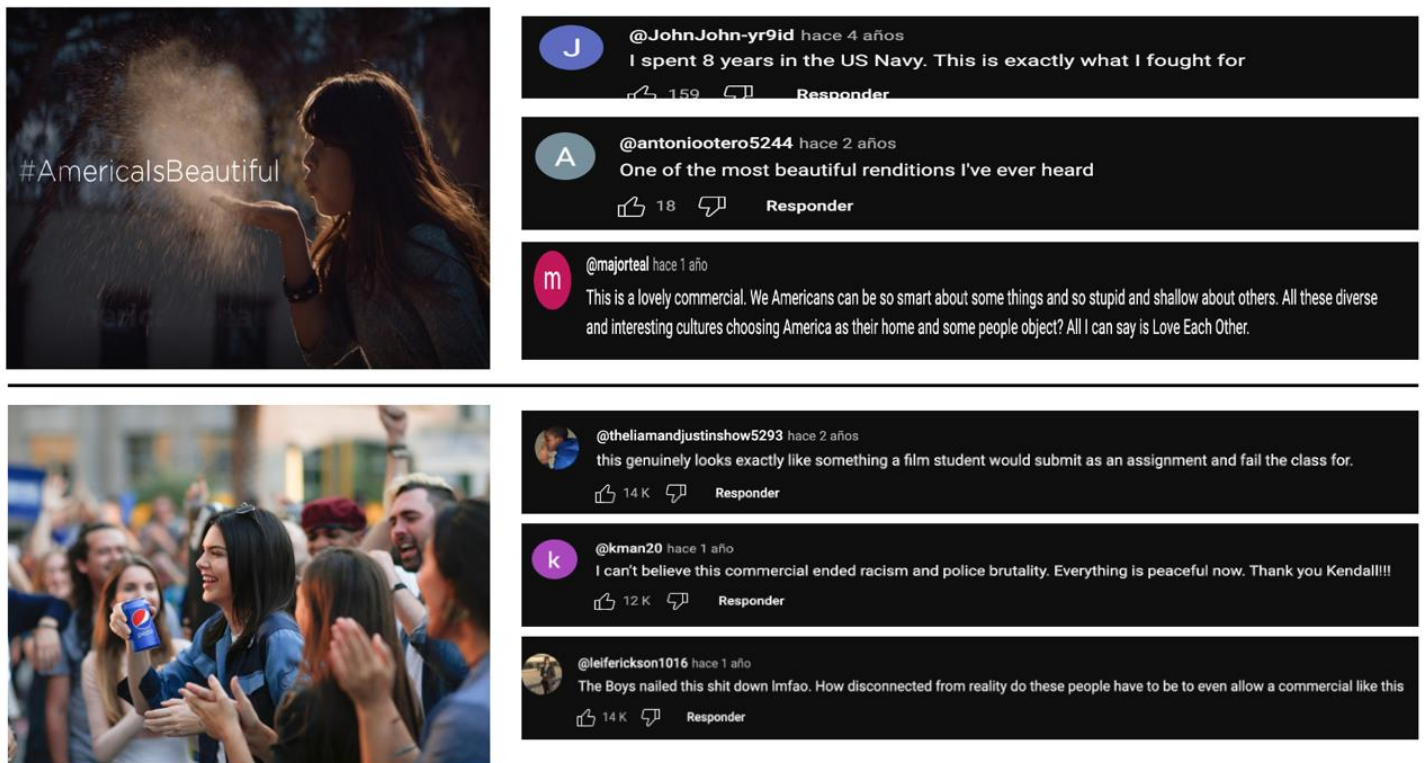
Un ejemplo muy bueno la diferenciación competitiva que aporta el marketing inclusivo, es la campaña realizada por Coca-Cola para la Super Bowl de 2017 llamada “America de Beautiful”¹ donde, en vez de realizar una campaña focalizada a un segmento concreto, diferenciándolo y excluyéndolo del consumo mainstream o, por el contrario, olvidar completamente los perfiles de consumidores menos visibilizados (Casado y Arrese, 2022) integra la verdadera diversidad de los Estados Unidos mostrando perfiles distintos y reales de personas americanas (familias latinas, homosexuales, judíos, mujeres árabes...etc.) y cantando el himno del país en varios idiomas. Bajo el lema “Toghether, we are beautiful” celebrar la belleza del país gracias a la diversidad de todas las personas conectándolas bajo un sentimiento patriota y humano más allá de la superficialidad. Por otro lado, la campaña de Pepsi & Co², ese mismo año, pretendió ser de carácter inclusivo pero tuvo mucha polémica haciendo que la empresa tuviera que retirarlo y pedir disculpas pues se criticó, por parte del público, que no hubiera un reflejo de diversidad real, se simplificara y trivializara el concepto de los problemas sociales (al arreglar estos asuntos simplemente ofreciendo una lata de Pepsi a un policía) y que hubiera falta de autenticidad (al utilizar a un personaje público muy famoso como Kendall Jenner para abordar

¹ https://www.youtube.com/watch?v=iqCA3Rb_eeA

² <https://www.youtube.com/watch?v=uwvAgDCOdU4>

temas sociales dándole un toque superficial) (Dimitrieska et al., 2019). Estos dos casos manifiestan la diferencia competitiva positiva de Coca-Cola frente a Pepsi & Co al implementar un marketing verdaderamente inclusivo y la influencia de este sobre el público objetivo y la imagen de marca.

Figura 3: “Reacción del público ante la campaña de Coca-Cola y Pepsi & Co”



Fuente: Elaboración propia.

- *Influencia en el Customer Journey Map:* El customer journey map nos permite observar toda la experiencia en el proceso de compra de un cliente e identificar los puntos críticos del mismo para saber dónde, cómo y cuándo actuar. En este proceso, el marketing inclusivo funciona como activo estratégico para las empresas permitiendo que estas logren su objetivo debido a que, el camino que determinará la compra del cliente comienza al observar la campaña de marketing de un producto o servicio (Abad, 2022). Esta campaña, en el caso de organizaciones que empleen el marketing inclusivo, va a ser de carácter diverso y va a permitir analizar las expectativas y necesidades de clientela diferente, atraer un audiencia mayor y más variada en la etapa de conciencia, hacer que más

clientes potenciales se sientan identificados y satisfechos, proporcionar información inclusiva, garantizar un proceso de compra accesible, disponer de retroalimentación diferente y diversa que permita la mejora continua y comprender las emociones diversas que experimentan los clientes al relacionarse con la empresa incluso si no acaban consumiendo.

Una representación gráfica desde la búsqueda de necesidades del consumidor hasta el contacto con una marca específica y la toma de decisión sería:

Figura 4: “Customer journey map influido por el marketing inclusivo”



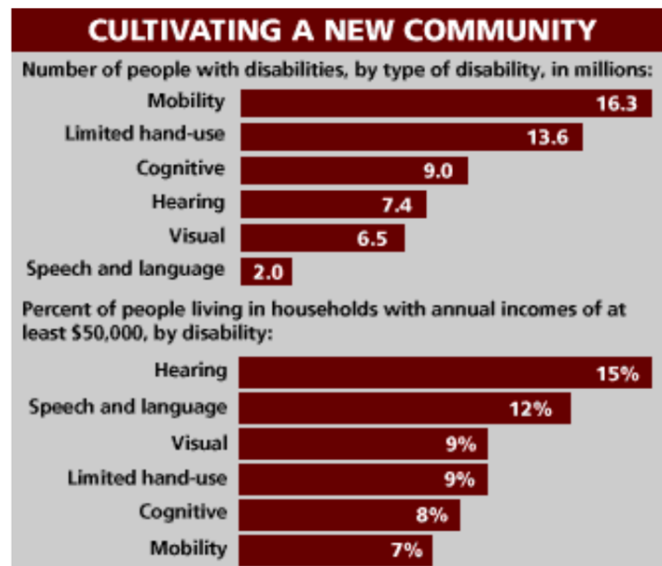
Fuente: Elaboración propia.

- Inclusividad como oportunidad económica de mercado:* La inclusividad, precisando actuaciones éticas, busca que todas las personas sean parte activa de la sociedad y, mediante la búsqueda de el “valor compartido”, brinda oportunidades comerciales beneficiosas para las empresas. Es en esta búsqueda, donde el marketing inclusivo representa un papel importante para marcar la diferencia como activo estratégico, pues sus campañas deben crear un valor económico para la organización y aportar valor a la sociedad (Cortés y Cisterna,

s.f). Algunos ejemplos de las ventajas competitivas que puede aportar la inclusión en los mercados y las campañas influidas por esta condición son, el conocimiento más específico de las necesidades a satisfacer y las características que las campañas deben reflejar, el aumento de la base de clientes, la mejora en la reputación de la marca y en la retención de clientes ...etc.

Un ejemplo de negocios inclusivo que muestra los atractivos de esta ventaja competitiva a través del marketing inclusivo es el caso expuesto en el artículo “People with disabilities are next consumer niche” (Harris, 1999). La empresa estadounidense de servicios financieros y bancarios Norwest Mortgage Inc, una unidad de Wells Fargo & Co. a través de una de sus campañas, ofrece préstamos para vehículos y viviendas enfocados a personas discapacitadas y no por un acto de acción social o caridad sino porque ¡las personas discapacitadas también tienen dinero! En Estados Unidos, en la época de la campaña, había alrededor de 48,5 millones de personas discapacitadas con una renta elevada que representaba una oportunidad económica para obtener beneficios a la empresa.

Figura 5: “Relación entre discapacidad e ingresos EE. UU.”



Fuente: Wall Street Journal, “People with disabilities are next consumer niche”, (Prager, J. H., 1999).

Para finalizar, a modo de resumen, el marketing inclusivo tiene gran importancia como activo estratégico de una empresa, permitiendo singularizarla y destacarla frente a

sus competidores aportando valor, haciendo que las empresas adopten y gestionen una cultura inclusiva tanto interna como externa e integrando tendencias de inclusión que permitan cumplimentar las expectativas, deseos y necesidades de todos los consumidores de una sociedad dándoles un sentido de pertenencia y, a su vez, obteniendo beneficios económicos para la organización.

2.3.2 Áreas empresariales afectadas por el marketing inclusivo

Tras hablar del marketing inclusivo como activo estratégico y ver que lo importante no es hacer justicia entre las diferencias que abarca nuestra sociedad en todos sus ámbitos, sino valorarlas y considerarlas un activo positivo; podemos observar cómo, aplicando a través de este tipo de marketing la igualdad de trato, se consiguen ventajas y beneficios en diferentes áreas empresariales (Robbins y Judge, 2022).

Como su propio nombre indica, el marketing inclusivo tiene una especial influencia en el departamento de marketing y de comunicaciones. Obliga a las empresas a poner en práctica estrategias que creen contenidos inclusivos, fomenten una planificación inclusiva y busquen canales de comunicación adecuados para comunicarse con clientela amplia y diversa. Estos últimos, han de fusionar medios convencionales y no convencionales para verdaderamente alcanzar e incluir las diferencias de sus clientes objetivo y expresarse ante ellos de forma clara; pero también para recoger información sobre lo que los clientes oyen, ven, piensan y estudiar la evolución y alcance de su actividad al comprobar, por ejemplo, la diversidad de la audiencia alcanzada (Baack y Clow, 2010). Por lo tanto, el plan de comunicación del marketing inclusivo, altamente condicionado por los medios tecnológicos hoy en día, influencia al departamento de marketing y de comunicaciones de una empresa a la hora de crear una campaña que, uniendo medios de comunicación pagados, propios, prestados y compartidos, consiga una reputación empresarial inclusiva, inspirar confianza, credibilidad, autoridad y liderar en el mercado. Gráficamente, la unión de estos medios y sus tipos es:

Figura 6: “Gráfico combinación medios de comunicación tradicionales y no tradicionales marketing inclusivo”



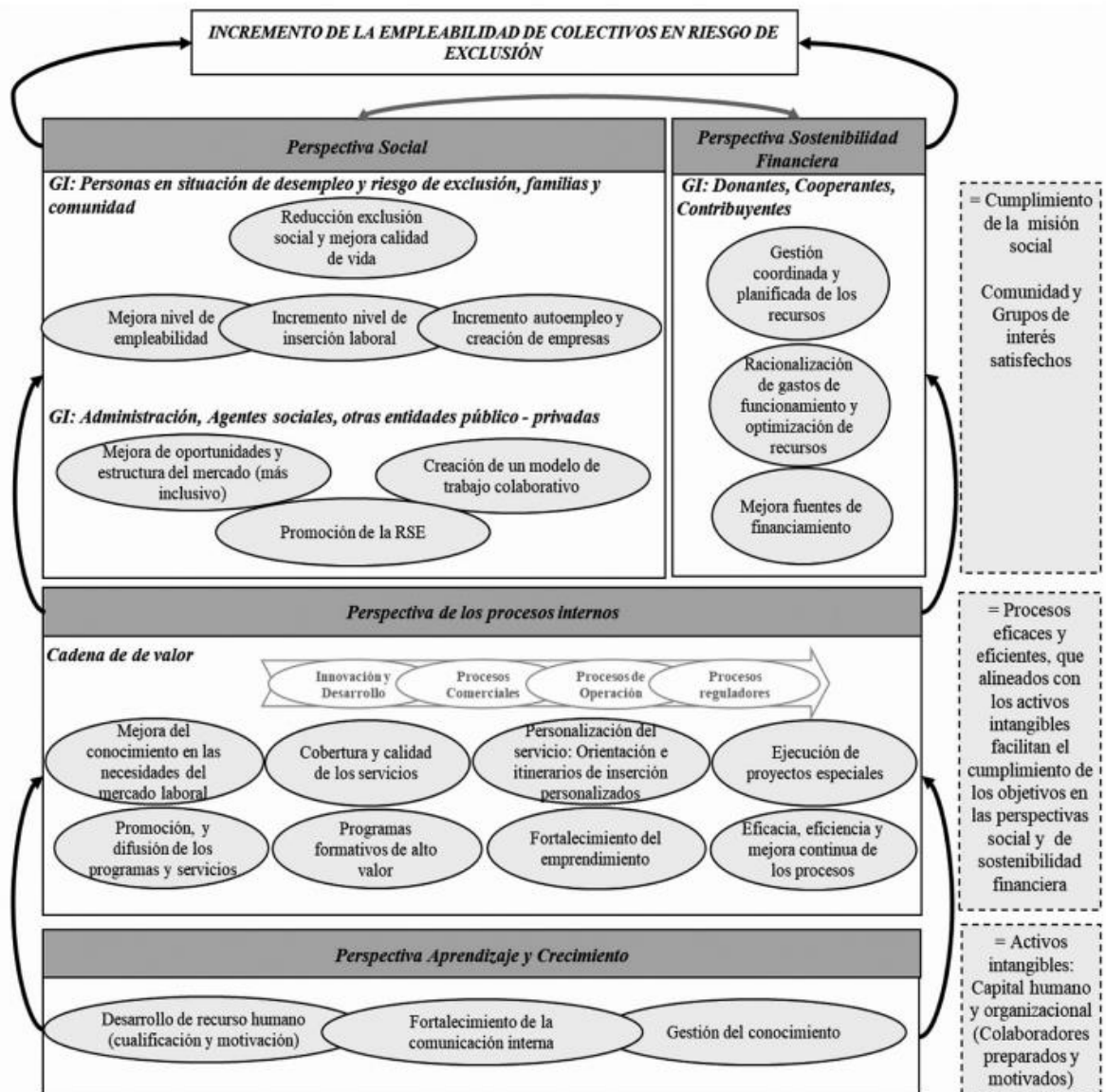
Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, la combinación de estos medios de comunicación se alinea con los valores que caracterizan a las empresas que implementan el marketing inclusivo. Esto promueve un ambiente de trabajo receptivo y de inclusión siempre que se lleve a cabo una estrategia de diversidad real y efectiva favoreciendo la atracción y retención de talento diverso, así como la necesidad de colaborar con equipos internos (Andrade, Robles y Grajeda; s.f.).

En este sentido, el departamento de recursos humanos tiene un papel decisivo de colaboración con el marketing inclusivo y de obtención de sus objetivos estratégicos y transversales, pues debe tener en cuenta, a la hora de contratar y actuar, los puntos favorables y de valor de las características heterogéneas de los candidatos; no solo a nivel superficial (edad, raza, género, religión, orientación sexual y política, entre otros) sino que también a nivel profundo (personalidad y valores), (Robbins y Judge, 2022). Es decir, la función llevada a cabo por el departamento de recursos humanos para lograr todas las

aptitudes requeridas por un marketing íntegramente inclusivo y capacitar a los empleados puede representarse en el siguiente mapa:

Figura 7: “Mapa estratégico para proyectos de empleo inclusivo”



Fuente: (Murillo 2020).

A su vez, la fuerza laboral diversa que ingresa en una empresa, atraída y retenida por el departamento de recursos humanos, aporta un conjunto de conocimientos y habilidades donde cabe destacar la innovación y creatividad. Estas cualidades aportan un valor agregado a los consumidores y a la organización pues permiten visualizar los problemas

y oportunidades desde todos los ángulos posibles al disponer de perspectivas diversas, conocimientos culturales y de sensibilidad más amplios, una conexión auténtica con los clientes y una toma de decisiones más informadas. A la hora de realizar campañas verdaderamente inclusivas, desarrollar productos y/o servicios y crecer a nivel organizacional la productividad de los integrantes de un equipo unido y multidisciplinario se ve favorecida por un ambiente laboral de flexibilidad, respeto e igualdad que ofrece las mismas oportunidades a todos y se caracteriza por distintas formas de ver el mundo y la generación de ideas (Andrade et al.; s.f.).

Siguiendo con este razonamiento, la forma para conseguir una estrategia de marketing multicultural y multiétnica y una fuerza laboral diversa es evitando la discriminación (directa e indirecta), categorización, homogeneización e intimidación que dan lugar a burlas, acoso sexual, exclusión, descortesía y estereotipos entre otros. Se trata de ver en las diferencias algo positivo en vez de negativo, evitando así la discriminación injusta (Robbins y Judge, 2022; Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2017). Algunas de las muchas diferencias existentes que dan lugar a la discriminación son:

- *Edad*: fijar edades mínimas (para garantizar experiencia y dominio en un sector) o máximas (para acceder a un plan formativo y adquirir nuevas experiencias) para un puesto de trabajo es un tipo de discriminación que hay que evitar pues, la edad por sí misma no simboliza ni garantiza el conocimiento de un puesto de trabajo. Un perjuicio muy común es confundir edad con incapacidad y pensar que los trabajadores más mayores son menos flexibles, creativos o resolutivos frente a horarios de trabajo y nuevas tecnologías o que, por el contrario, los trabajadores más jóvenes no tienen compromiso ni experiencia válida o menos satisfacción laboral. (Ortega, 2001). Evitando este tipo de discriminación y contratando a personas de distintas edades en el equipo de marketing se consigue un beneficio mutuo entre una cultura organizacional más inclusiva y las campañas de marketing que, influidas por las aportaciones del nuevo capital humano, podrán dirigirse a distintos grupos de edad con mensajes apropiados participando activamente con una comunidad diversa a nivel generacional.

- *Sexo*: la desigualdad de género entre hombres y mujeres es una polémica que ha afectado a nuestra sociedad durante mucho tiempo, especialmente en lo que respecta a la discriminación de la mujer. Durante los últimos años, esta realidad se ha intentado disminuir aplicando políticas de inclusión que eviten la desigualdad para encontrar un equilibrio equitativo; sin embargo, en algunos casos, esto ha resultado en, una discriminación positiva (al aplicar una incorporación masiva de la mujer en el mundo laboral, por haber sido históricamente discriminadas, desfavoreciendo a los hombres e invirtiendo los papeles) o en la persistencia de brechas salariales (los hombres siguen ganando más que las mujeres en los mismos puestos de trabajo), sesgos de ocupación familiar (maternidad, paternidad, cuidado de familia) y segregación ocupacional (Vargas,2017). Dentro de este apartado, podemos mencionar los colectivos cuya orientación sexual (transgéneros, homosexuales, bisexuales, LGTBIQ+; entre otros muchos) también está marcada por cierta discriminación, a pesar de que su aceptación ha ido incrementando exponencialmente evitando el lema “no preguntes, no digas” y permitiendo que expresen abiertamente su orientación sexual. Este colectivo se enfrenta, además del posible rechazo de ser contratados por su condición a la intolerancia y prejuicio de sus compañeros y directivos (Gómez-Mejía et al., 2017).

Ante esta controversia difícil de erradicar, las empresas que deseen implementar un marketing inclusivo en su estrategia de negocio han de evitar, a la hora de atraer y retener talento y crear un ambiente de trabajo inclusivo, estereotipos, un desequilibrio poco equitativo y ético entre hombres y mujeres, la dicotomización de la sociedad, así como preguntas invasivas a los colectivos con distintas orientaciones sexuales y la no adaptación a distintos conceptos de femineidad o masculinidad (Andrade et al., s.f.). De esta forma las campañas de marketing estarán enriquecidas por un equipo con amplitud de perspectivas, habilidades y experiencias que permitirá un mejor entendimiento de las necesidades y preferencias de mercado, una representación más certera y realista de las distintas identidades de género que componen la sociedad actual, el uso de un lenguaje inclusivo

(pronombres neutros) o basarse en experiencias de sus trabajadores para inspirarse.

- *Raza y etnia*: Los rasgos fijos e inmutables de una persona, como la raza, y los culturales, idiomáticos o tradicionales, como la etnia, pueden fomentar prácticas discriminatorias en el mundo laboral al ser características de mayor índole de percepción que otros rasgos personales. El color de la piel de los individuos es un componente con gran potencial de discriminación pues, por ejemplo, con frases como “el dinero blanquea y la pobreza oscurece” podemos asociar de forma subjetiva e inconsciente este factor a la situación económica y posición social de las personas (Tomei, 2023). Además, es común que los empleados favorezcan a sus compañeros de misma raza en evaluaciones de desempeño (discriminación interna) o que las minorías sufran más discriminación a la hora de acceder a puestos de trabajo (por ejemplo, requisitos de estatura para un puesto de trabajo) fomentando un clima de diversidad negativo (Robbins y Judge, 2022).

Con el objetivo de evitar esta segregación racial, de crear un clima de diversidad positivo y de que los factores diferenciadores de la fuerza laboral se alineen con las estrategias empresariales, las organizaciones deben contratar a personas de distinta raza y etnia que aporten perspectivas más amplias sobre un mercado multicultural y, de esta forma, conseguir un marketing inclusivo que, sin plasmar una sociedad en la que todas las personas consiguen lo que se proponen, son extremadamente felices o consiguen tener éxito creando frustración en los espectadores al subestimar preocupaciones reales y problemas del mundo (Blanco, Velasco y González, 2019), consiga un expansión a nivel global al dirigirse e incluir diversas etnias y razas con las que las personas de distintos lugares del planeta se identifiquen creando un sentimiento de unidad e inclusión (lo que favorece una ampliación de audiencia), así como normalizar la mezcla de los distintos aspectos de la diversidad humana como pueden ser la diversidad racial y la diversidad funcional derivada de una discapacidad para contribuir a una toma de decisiones más sólida y adaptativa y crear una política de igualdad de oportunidades (Casado y Arrese, 2022) .

- *Religión:* Como hemos mencionado anteriormente, uno de los objetivos que las empresas persiguen al aplicar un marketing inclusivo con la no discriminación de la raza y etnia es expandirse a nivel mundial para aumentar su audiencia. En esta línea, por lo tanto, las organizaciones deben tener en cuenta, no solo la variedad religiosa existente en las sociedades, sino también las costumbres, vestimenta (turbante musulmán, kipá judío), días festivos ...etc, asociados a cada religión tanto en sus campañas de marketing diverso como a la hora de atraer, retener talento y crear un ambiente laico que respete todas la religiones (Robbins y Judge, 2022). Para lograr este propósito los empleadores podrían considerar evitar las suposiciones acerca de la pertenencia a una religión de una persona que puede sesgar su criterio por ser de un credo distinto al suyo o considerar que, al contratar a dicha, persona los clientes van a tener una actitud negativa por su pertenencia a un determinado colectivo. Es decir, deben realizar una práctica de contratación neutral (Bornot 2005; Tomei, 2023)

Al poner en práctica esta dinámica las campañas de marketing inclusivo se verán favorecidas por un desempeño, eficacia y productividad mayor de los empleados al equilibrar sus valores personales con su vida laboral, adoptarán una sensibilidad y respeto religioso a la hora de promocionar sus productos y servicios con un mensaje creado por empleados de distinta creencias para no favorecer una religión sobre las demás (por ejemplo, en una campaña navideña, representar a los reyes magos podría ofender a las personas que no profesen una religión cristiana), visibilizarán la diversidad religiosa existente, crearán colaboraciones interreligiosas, llegarán a una cartera de clientes más heterogénea y personalizarán mensajes culturales o simbólicos específicos en caso de ser necesario (Gómez-Mejía et al., 2017; Robbins y Judge, 2022).

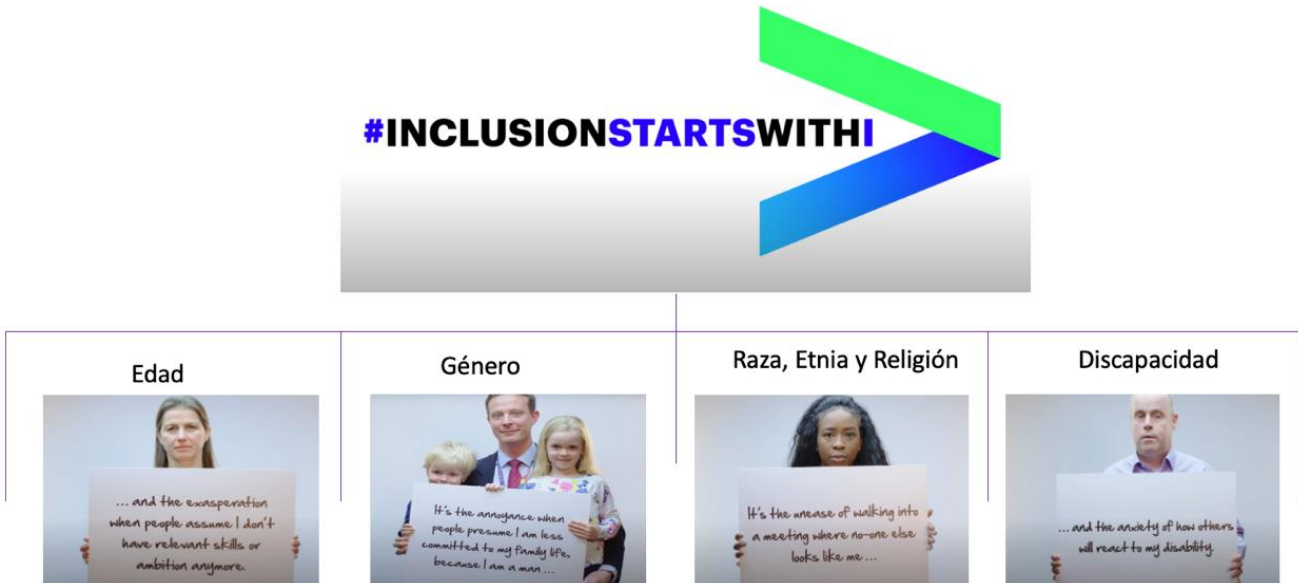
- *Discapacidad:* A pesar de los avances medicinales y tecnológicos, la discapacidad (tanto la visible como la oculta) es una realidad que afecta a una gran parte de la población, en concreto, a un 15% de la población mundial (es decir, 1.000 millones de personas) (Banco Mundial, 2023). Ante esta situación, es necesario que las empresas aboguen y garanticen puestos y lugares de trabajo accesibles

para personas con dificultades diversas como, por ejemplo, físicas, mentales, sensoriales, cognitivas, de aprendizaje o de salud (por ejemplo, trastorno del sueño, esquizofrenia o enfermedades crónicas) con el fin de dar cabida a un equilibrio que permita, a los que sufren estas condiciones, comprender los valores que dan forma al núcleo de una organización y proporcionar un valor añadido apoyando las diferencias de estos individuos haciendo que se sientan autosuficientes (Robbins y Judge, 2022). La adaptación a la discapacidad es muy importante pues esta puede manifestarse en cualquier etapa de la vida de una persona y en diversas formas de modo que no afecta solo a personas discapacitadas deseosas de ingresar en el mundo laboral, sino que los ya integrantes de una empresa pueden padecerla, aplicar los criterios DALCO (deambulación, aprehensión, localización y comunicación) sería una buena forma de adaptarse. Por otro lado, desestimar las aptitudes y expectativas que se esperan de una persona con algún problema, estimar un nivel de ingresos más bajos para ellos o un puesto de baja categoría, es una actuación que las empresas que deseen crear un marketing verdaderamente inclusivo deben eliminar (Bornot, 2005; Tomei, 2023).

Así mismo, a pesar de los amplios beneficios que lo mencionado anteriormente puede tener en el marketing inclusivo como la baja rotación por el sentimiento de autosuficiencia, la ampliación del mercado objetivo (al innovar en la forma de publicitar un producto o servicio gracias a las ideas aportadas por la contratación de personas con discapacidad) o la mejora reputacional de la empresa; aún hay un amplio recorrido que realizar en cuanto a las campañas dirigidas a personas con algún tipo de discapacidad ya que, como dicen Casado y Arrese (2022:2), “Es difícil encontrar productos tan cotidianos como un refresco o un programa televisivo que “excluyan” a sus consumidores por razón de género o raza, mientras que lo más habitual es que esos mismos productos sí “excluyan” con toda naturalidad a una persona ciega o sorda. Alguien tendrá que ayudar a la primera a distinguir en el lineal o en su nevera una lata de cerveza con alcohol de una sin alcohol”.

Como ejemplo visual de los tipos existentes de discriminación y cómo esta puede llegar a ser, podemos observar en el vídeo de Accenture (Inclusión y poder de la diversidad)³, las actuaciones que han de evitar las empresas que consideren el marketing inclusivo como uno de sus activos estratégicos.

Figura 8: “Inclusión y poder de la diversidad Accenture”



Fuente: Elaboración propia.

Al desarrollar estas prácticas basadas en la no discriminación, la responsabilidad social corporativa y la función económica de las empresas cobra una gran importancia, pues impactan de forma positiva en la sociedad superando retos más allá de las exigencias legales al comprometerse con la igualdad de oportunidades y enfocándose en la diversidad e inclusión antes que sobre el valor del producto mostrando confianza, convencimiento y creatividad e implicación por un desarrollo sostenible (Blanco et al., 2019; Casado y Arrese, 2022).

³ <https://youtu.be/2g88Ju6nkcq?si=kHUaVQ4YxhpQXFjp>

Como resultado, podemos observar que el marketing inclusivo tiene un impacto en varias áreas empresariales, creando una colaboración entre el departamento de recursos humanos, la fuerza laboral creativa y diversa, gerentes y ejecutivos encargados de obtener resultados tangibles para la empresa y otros grupos de interés para crear más que una campaña publicitaria: una comunicación inclusiva completamente integral y fomentar un lugar de trabajo donde no haya un patrón de referencia “normal” y que recompense a nivel igualitario los talentos de distintos colectivos (Baack y Clow, 2010; Tomei, 2023).

2.3.3 Marketing inclusivo en la industria de cuidado personal

La comprensión de todos los apartados expuestos anteriormente, desde el origen y evolución del marketing inclusivo, hasta el impacto de este en las áreas empresariales; es fundamental para enfocarnos en el núcleo de este trabajo, la industria de cuidado personal. Las empresas que operan en esta industria se caracterizan por estar dentro de un sector muy amplio y especial pues ofrecen toda tipo de gamas de productos; desde los más básicos (como productos para el aseo e higiene personal asequibles, por ejemplo, jabones) como los más lujosos y sofisticados, es decir, productos muy variados en su precio, necesidad, elaboración y público objetivo, por lo que las organizaciones dentro de la industria de cuidado personal han de servirse del marketing inclusivo (y de gestionarlo de forma adecuada) para poder superar barreras, desafíos y aprovechar oportunidades, pero sobre todo, para promover la autoaceptación e inclusión de todas las formas de belleza y por tanto dirigirse a todas las realidades del mercado, integrar una cultura inclusiva (interna y externa), elaborar una amplia gama de productos para personas diversas (por ejemplo, productos para todo tipo de pieles, tipos de pelo, tonos, cuerpo, edades, géneros, etnias o para personas con necesidades especiales o discapacidades físicas y cognitivas...etc.) y evitar la discriminación para que todo el mundo pueda dar importancia al cuidado e imagen de uno mismo (Garcillán, 2007).

Figura 9: “Marketing inclusivo en la industria de cuidado personal”

INDUSTRIA DE CUIDADO PERSONAL



Fuente: Elaboración propia.

3. Análisis del Impacto del Marketing Inclusivo

Tras haber entendido las características fundamentales del marketing inclusivo, y su rol dentro del entorno empresarial, el objetivo de este apartado será comprender en profundidad el impacto que tiene esta estrategia; a través de un análisis de una campaña inclusiva concreta realizada por la empresa de cuidado personal *Dove*, la cual opera en la industria que, como se hemos mencionado anteriormente, será el núcleo de este trabajo.

Para realizar este análisis en primer lugar se contextualizará, a forma de introducción y a través de una revisión literaria, la función de la empresa, su historia, dimensiones, características etc. Y, a continuación, como hemos mencionado anteriormente, se analizará, como caso práctico, una de sus campañas inclusivas y el impacto que esta tiene en diferentes áreas de la población.

3.1 Introducción a la empresa Dove

La empresa *Dove* nace en la época de la segunda guerra mundial en Estados Unidos cuando, con el fin de curar las heridas de los soldados con un producto menos agresivo, se desarrolla la fórmula de la conocida barra de jabón blanco (que contenía $\frac{1}{4}$ de crema hidratante) y el símbolo que lo representa; una paloma. Esta paloma simboliza la paz que se buscaba en aquella época y es la palabra que da nombre a la empresa pues, la palabra *Dove* significa paloma en francés (Pereira, 2019).

Este jabón blanco tan simple tuvo mucho éxito y la empresa Lever Brothers (actualmente Unilever, empresa multinacional) compró la patente haciendo de ella hoy en día una marca líder en cuidado personal femenino y gestionándola como un negocio independiente; ofreciendo alta calidad en sus productos y mucho reconocimiento. Destaca principalmente por la capacidad de sus productos de ofrecer higiene e hidratación simultáneamente; principalmente con productos como jabones corporales, desodorantes, lociones y productos de cuidado facial y capilar para mujeres, hombres, niños y bebés (Fernández de Benedetti, 2018; Gámez 2017). *Dove* se dirige a estos cuatro segmentos de clientes, pero su público objetivo principal, son las mujeres.

La empresa Dove siempre se ha caracterizado por cuestionar los comportamientos sociales típicos y los estereotipos por lo que, sus campañas muestran a mujeres reales, de diferentes países, con principios disruptivos y donde la belleza es un estado de ánimo haciendo ver la importancia del amor propio como veremos a lo largo de este trabajo (Pereira, 2019).

3.1.1 Estrategias de marketing de *Dove*

En línea con lo expuesto recientemente, *Dove* ha conseguido posicionarse en la mente del consumidor a través de lazos emocionales positivos anti estereotipados y, por ello, ha sido seleccionada en este trabajo para analizar el impacto que tiene el marketing inclusivo (analizando una de las campañas de la empresa) en la sociedad.

Este posicionamiento es fruto de varias décadas de evolución pues, ya en los años sesenta, la empresa sustituyó su estrategia funcional de marketing, que se enfocaba en el producto, por campañas basadas en la autenticidad a través de testimonios reales de mujeres, de apariencia natural, que hablaban de los beneficios de los productos *Dove*. De esta forma comenzaron una relación fiel con sus clientes que les permitió impulsar investigaciones (como su estudio “La Verdad sobre la Belleza”), tomar decisiones informadas e ir más allá (Fernández de Benedetti, 2018).

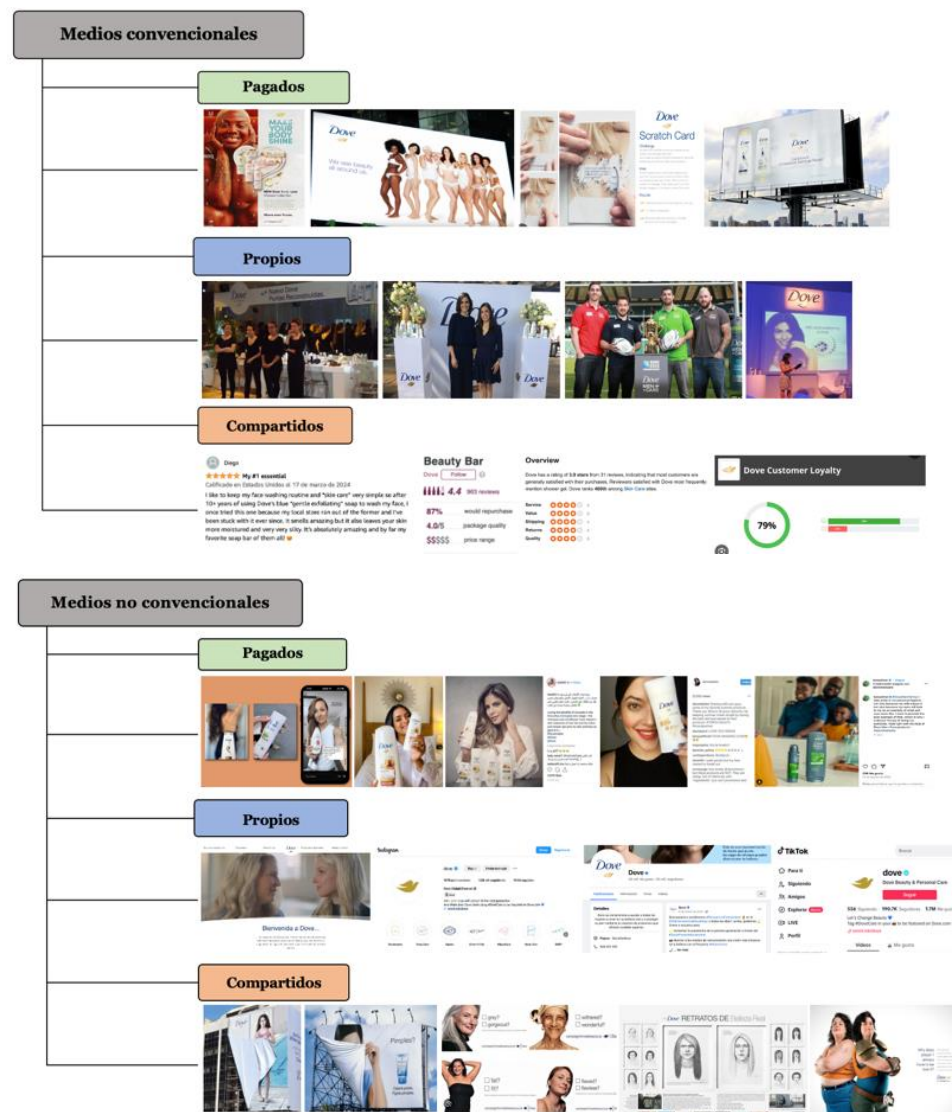
A través de estas investigaciones y lazos con los clientes, cambiaron sus métodos de marketing y de comunicación, rechazando los cánones de belleza, apostando por la naturalidad, todo tipo de edades, cuerpos, etnias...etc., evitando la manipulación, fomentando la interacción y luchando contra una percepción de belleza distorsionada a través de mensajes esclarecedores ayudando a la próxima generación a ganar autoestima e internacionalizándose, estando hoy en día presente en más de 100 países (Pereira, 2019).

Además, *Dove* consigue una comunicación integral con su público objetivo a través de la combinación estratégica de todas las formas de comunicación convencionales y no convencionales mencionadas en el apartado 2.3.2 para transmitir un mensaje claro, accesible y envolvente a una clientela amplia y diversa a través de todos los medios posibles creando un efecto de 360°. Por ejemplo, en cuanto a los medios convencionales,

Dove transmite sus campañas a través de televisión, radio, periódicos, revistas y carteles publicitarios (medios pagados); eventos patrocinados, testimonios (medios propios) o reviews (medios compartidos). En cuanto a los medios no convencionales podemos destacar la presencia de la empresa en redes sociales como Instagram, Facebook, Tweeter, Tiktok o su propia página web (medios pagados [influencers] y medios propios) y la realización de marketing de guerrilla (medios compartidos) (Cachipiendo,2017).

A continuación, se muestra de forma visual los medios utilizados por Dove en sus estrategias de marketing inclusivo:

Figura 10: “Gráfico combinación medios de comunicación tradicionales y no tradicionales marketing inclusivo Dove”



Fuente: Elaboración propia.

Como matiz y en línea con el apartado 2.3.2, cabe resaltar que, dentro de las estrategias de marketing llevadas a cabo por *Dove*, se destaca la atracción y retención de talento válido y diverso por parte del departamento de recursos humanos, ya que, este está organizado por el gerente de desarrollo organizacional de Unilever, Emiliano Blanco.

La multinacional gestiona la atracción y retención del talento de la marca *Dove*, reconociendo la importancia de lograr equipos multidisciplinares, de cultura inclusiva, con igualdad de género, independientes de cualquier edad, etnia, raza, discapacidad u orientación sexual para conseguir, gracias a conocimientos y habilidades variadas aportadas por la inclusión; decisiones informadas y un capital humano estructurado en equipos multidisciplinares que consiguen dar forma a sus conocidas campañas inclusivas, una de las cuales se analizará en el presente trabajo (Sandoval Silva, 2017).

3.1.2 Análisis PESTEL marketing inclusivo Dove

Después de haber presentado las características principales de la empresa *Dove*, de la cual analizaremos una campaña inclusiva en este trabajo, resulta interesante llevar a cabo un análisis PESTEL como paso inicial. Este análisis permitirá comprender de forma más amplia el desarrollo de las campañas y el desempeño del marketing inclusivo de la empresa, así como entender de qué manera se ven influenciados por el entorno de la industria en la que opera; al considerar factores político-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales; obteniendo así una visión integral de los factores externos que pueden afectar al marketing inclusivo (Muñoz Quijije, 2022).

En primer lugar, para comenzar este análisis, es crucial examinar los factores político-legales que enfrenta *Dove* al ejecutar sus campañas a nivel internacional. La extensa presencia de la marca en diversos países implica la necesidad de adaptar estas campañas según las restricciones específicas de cada región. Esto supone la creación de contenido que sea veraz, antidiscriminatorio y no estereotipado, asegurando su aceptación en todos los países donde la marca tiene presencia. Además, es fundamental alinear los

mensajes que desea transmitir con las normativas sobre cuestiones sociales como la inclusión, igualdad y diversidad.

Algunos ejemplos concretos de regulaciones que afectan a las campañas publicitarias de Dove en los países donde opera incluyen la "*Ley Sapin*" en Francia, diseñada para promover la transparencia en la publicidad (Urquijo, 2019). En los Estados Unidos, las pautas establecidas por la ley federal de comercio, en particular la "*Sección 5 del Acto de la FTC (15 U.S.C. 45)*", prohíben la publicidad engañosa y exigen veracidad en las campañas (Rincón Logreira, 2019) y, en España, la ley "*15/2022, Integral para la Igualdad de Trato y la no Discriminación*" que establece la responsabilidad de las empresas de representar la igualdad de trato, crear contenido libre de estereotipos y eliminar los sesgos discriminatorios (Catoira, 2023). Estas regulaciones incontroladas obligan a Dove a adoptar prácticas publicitarias que promuevan la protección a los consumidores, la inclusión y la diversidad y refuerzan el compromiso de la marca con valores éticos y sociales en sus campañas internacionales, lo que contribuye a su reputación y credibilidad en diferentes mercados (Sánchez, Fernández y García, 1998).

En segundo lugar, en lo que respecta a los factores económicos, el trabajo del departamento de marketing de *Dove* y sus campañas inclusivas se verán afectados por las tendencias del mercado global y su alto impacto en las decisiones de compra y poder adquisitivo de los clientes (Taveras, 2012). Si el poder adquisitivo de los clientes merma o incrementa de forma diferente en distintos países y regiones, la empresa tendrá que hacer frente a una amplia variedad económica en su audiencia objetivo y adaptar sus campañas a dicha diversidad adquisitiva. Por ejemplo, si las clientes disponen de menos renta es posible que se deba a una recesión económica y que, como consecuencia, haya menos venta de productos, lo que se traducirá a su vez en un menor margen de beneficios para la empresa y, por tanto, en un menor presupuesto para realizar campañas inclusivas de calidad. *Dove* también se enfrenta a la situación de tener que representar en sus campañas a personas que viven en sociedades económicas muy distintas debido a su internacionalización pues, las tendencias relacionadas con las preferencias del consumidor harán que los clientes, en caso de tener que elegir entre varias instituciones,

se decanten por aquella empresa que muestre este tipo de valores ganando competitividad (Esteban, 2006).

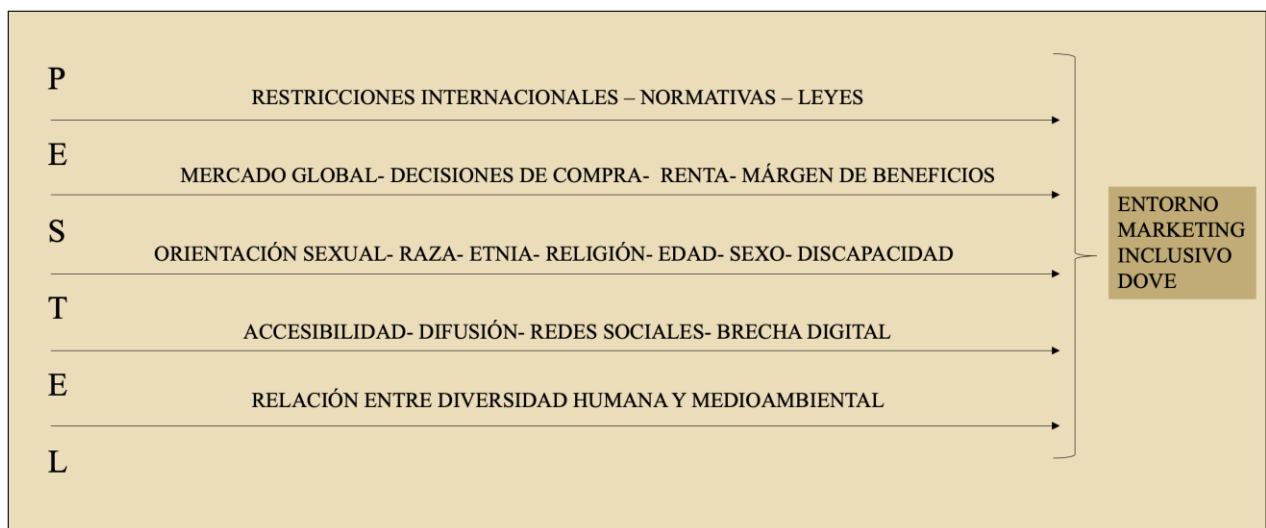
En tercer lugar, y como componentes más influyentes en el marketing inclusivo debido a su constante evolución y relación con la diversidad de percepciones y valores demográficos, mencionamos los factores socioculturales. Las campañas inclusivas de *Dove* tendrían que representar de forma auténtica la diversidad, creencias y actitudes existentes de todos los individuos de los países en los que opera, teniendo en cuenta la amplitud cultural a la que se dirige y representando, de forma legítima, su compromiso con la inclusión de todos los tipos de raza, etnia, religiones, edades, sexo, discapacidad y orientación sexual, entre otras características. Por ejemplo, con su campaña *Real Beauty*, *Dove* refleja la importancia que da en sus campañas a comprender al cliente, sus actitudes, creencias y contexto social en el que se encuentran pues, consciente de que se dirige a una audiencia muy diversa, no solo promueve la belleza natural, anti-estereotipación y autoaceptación, sino que representa historias y casos reales de forma respetosa y original (Schengel, 2019).

En cuarto lugar, en el campo del marketing, los factores tecnológicos desempeñan un papel crucial en lo que respecta a velocidad, presencia y accesibilidad de las campañas. En este contexto, *Dove* ha difundido sus campañas a través de varias plataformas como Instagram, Tweeter, Facebook y su propia página web apostando por una comunicación digitalizada; lo que le ha permitido llegar a todos los países en los que opera de forma simplificada. Además, el acceso a datos masivos (Big Data) ha enriquecido las campañas inclusivas al proporcionar información detallada sobre los comportamientos y preferencias de los consumidores, lo que permite una mayor adaptabilidad y relevancia en la comunicación de la inclusión a un bajo coste (Riesco y García-Mendoza, 2010; Rincón Logreira, 2019). Sin embargo, a pesar de la recién mencionada facilitación en la difusión de las campañas inclusivas, es importante reconocer que estas campañas se enfrentan a la brecha digital en términos de acceso y capacitación que puede existir en diferentes regiones. Esto supone que existan consumidores menos familiarizados con la tecnología o que no tengan capacidades para acceder a ella; dando lugar a una

diferenciación donde no se sientan incluidos en la estrategia de marketing (Camacho, 2005).

Por último, en cuanto a los aspectos medioambientales, en sus campañas inclusivas, *Dove* muestra su compromiso con la equidad y la justicia ambiental al reconocer cómo estas acciones afectan de manera distinta en diversas regiones. Principalmente, las comunidades más diversas, en términos de raza, etnia o ingresos, suelen ser las más golpeadas por la degradación del entorno. Además, al abordar estos temas en sus estrategias de marketing inclusivo, *Dove* sensibiliza a los consumidores sobre la relación entre la diversidad humana y la diversidad del medio ambiente con campañas publicitarias como “*Your Skin, Our Planet*”⁴ donde relacionan el cuidado de la piel con el cuidado del planeta y realizan trabajos colaborativos de reforestación en el sur de Asia (Dove, S.f.)

Figura 11: “Análisis PESTEL Marketing inclusivo Dove”



Fuente: Elaboración propia.

3.2 Análisis de Caso

A continuación, después de comprender de forma más amplia el entorno que envuelve a las campañas inclusivas de *Dove*, el objetivo perseguido es determinar si la campaña de la empresa “*Rompiendo estereotipos #Showus*” y su estrategia pueden

⁴ <https://youtu.be/aEYgaMWHkXI>

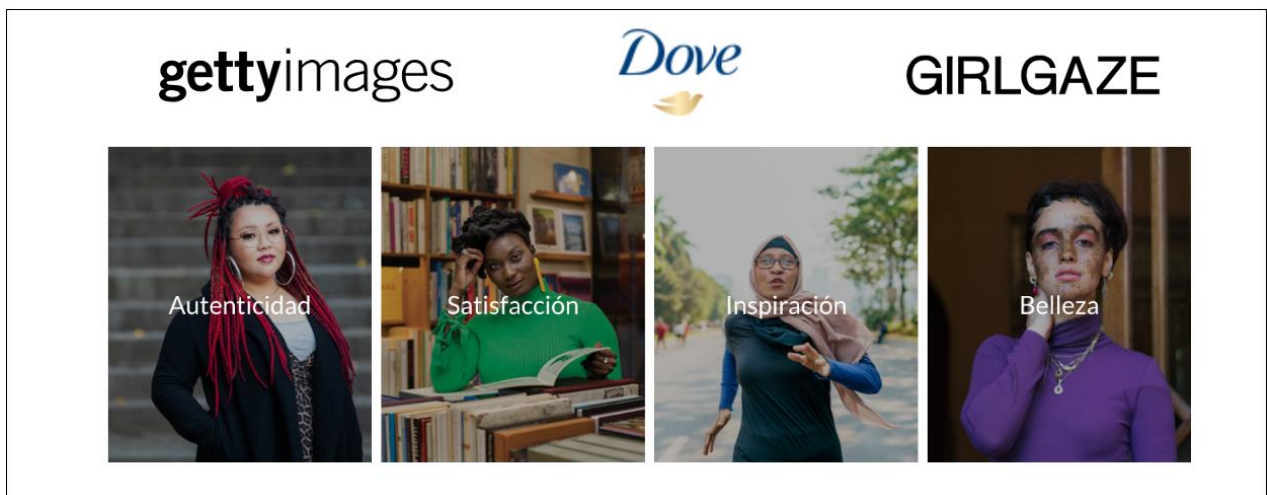
considerarse como inclusivas, con el fin de verificar si cumplen los esquemas teóricos referidos a lo largo de este trabajo en lo que respecta al marketing inclusivo.

Para dar comienzo a este análisis, se explicará la campaña estudiada y alguno de los estudios realizados por la empresa para dar una visión más global; todo ello basado en una búsqueda bibliográfica exhaustiva.

3.2.1 Campaña Rompiendo Estereotipos

La campaña “*Rompiendo Estereotipos*”⁵ de Dove, lanzada en 2020, forma parte del proyecto #Múestranos, iniciado por la empresa en colaboración con *Getty Images* y *Girlgaze*, con el fin de ofrecer una visión más inclusiva de la belleza para que la usen todos los medios y anunciantes; todo ello a través de una colección de 10.000 imágenes reales, sin retoques digitales ni filtros, conseguidas a través de un trabajo internacional con mujeres de más de 39 países que redefinen su belleza en sus propios términos (Dove, s.f.).

Figura 12: “Colaboradores Dove”



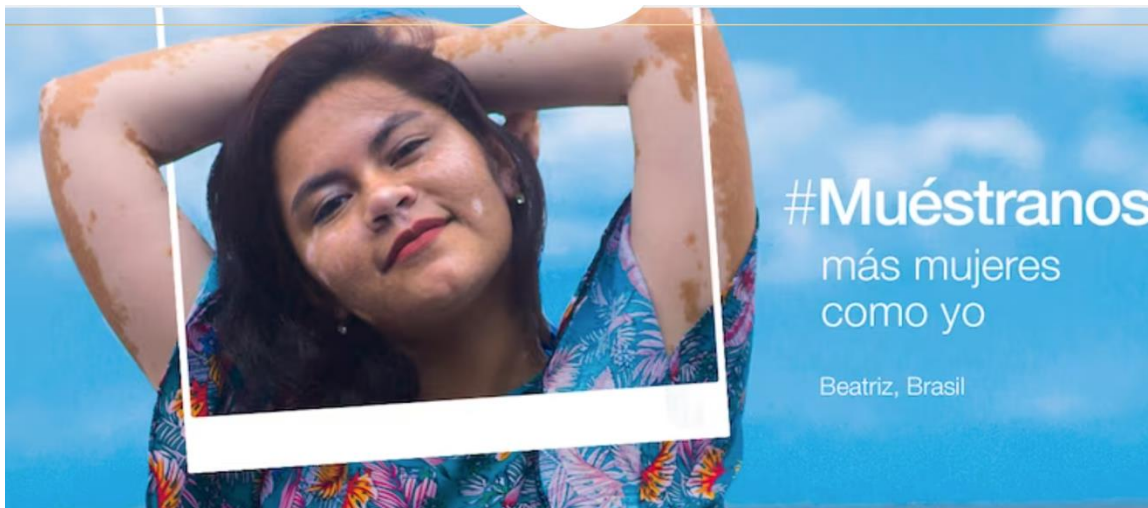
Fuente: Elaboración propia a través de página web Dove

El contenido y contexto de la campaña consisten en la exposición de una niña a campañas publicitarias sobre belleza femenina irreales y estereotipadas y se da importancia a que la niña, pese a ser niña, se da cuenta de este tipo de estándares de belleza artificiales y superfluos. Seguidamente se expresa el deseo de que esa niña pudiera

⁵ <https://youtu.be/XpHmzSSvJcY?si=vjnbr2LgeNTAFo5u>

ver una visión de la belleza donde no se excluyera a ninguna mujer y donde todas ellas fueran visibles. En ese momento, la campaña y el proyecto # Muéstranos representan a todo tipo de mujeres muy diversas entre sí, de forma natural y aceptándolas como bellas.

Figura 13: “Campaña Rompiendo estereotipos Dove”



Fuente: Elaboración propia a través de página web Dove

La base fundamental del contenido y contexto de la campaña que acabamos de describir se basa en querer luchar contra la percepción negativa de las mujeres sobre sí mismas por definiciones de atractivo físico cada vez más rígidas e inalcanzables. Estas percepciones se obtuvieron en estudios realizados por *Dove* como: “*The Real Truth About Beauty*” donde solo el 2% de las mujeres se consideraban bellas y la mitad calificaron su peso corporal demasiado alto, el estudio “*Beyond Stereotypes: Rebuilding the Foundation of Beauty Belief*” que, centrado en aislar los estereotipos asociados a las niñas y mujeres jóvenes a medida que maduran, obtuvo resultados referentes a que nueve de cada diez mujeres cambiarían algún aspecto de su apariencia y donde existe la creación de ansiedad por ideas de belleza estrecha, especialmente a las mujeres más jóvenes y niñas o, el estudio “*Beauty Comes of Age*” que resultó en que las mujeres mayores a 50 años se veían representadas de forma distorsionada en los medios y consideraban importante fomentar los cambios que se producen en su apariencia en vez de disimularlos (Schengel, 2019).

Es decir, el propósito de la campaña, como parte integrante del proyecto #Múestranos, es establecer una representación de la diversidad real en la comunicación y

publicidad femenina, reflejando experiencias auténticas de mujeres de todo el mundo, ya que rara vez se puede ver en los medios (Dove, s.f.). Además, a través de diferentes herramientas de comunicación, la marca invita a las mujeres de todo el mundo a crear el álbum de fotografías más grande del mundo que destruya los estereotipos de la belleza (Antuane, 2020).

Figura 14: “Fotos álbum de fotografías contra estereotipos Dove”



Fuente: Elaboración propia a través de página web Dove

Tras esta breve introducción y explicación sobre la campaña, pueden notarse características propias de marketing inclusivo en la industria del cuidado personal como mencionábamos en el apartado 2.3.3 pues, la autoaceptación e inclusión de todas las formas de belleza y realidades del mercado definen esta campaña tanto interna como externamente; ya que el proyecto #Muéstranos cuenta con 200 fotografías de 41 países (Dove, s.f.) para la realización de campañas como la analizada en este trabajo.

3.2.2 Clasificación de la campaña

La finalidad que persigue la campaña analizada, como hemos mencionado anteriormente, es conseguir mejorar un aspecto concreto de la sociedad; evitar los estereotipos femeninos y representar a mujeres reales. Podría decirse entonces que, la campaña se clasifica como una campaña con algunas características de *femvertising* pues, esta categoría, llama al empoderamiento de la autoestima con el fin de generar un cambio colectivo (Antuane, 2020). En nuestro caso, fomentar la autoaceptación de todas las mujeres y sus diversas bellezas reafirmando su poder e identidad (empoderamiento autoestima individual) para que sean representadas en todos los medios de comunicación de forma auténtica y se cree conciencia sobre los problemas que enfrentan todo tipo de mujeres (fin colectivo).

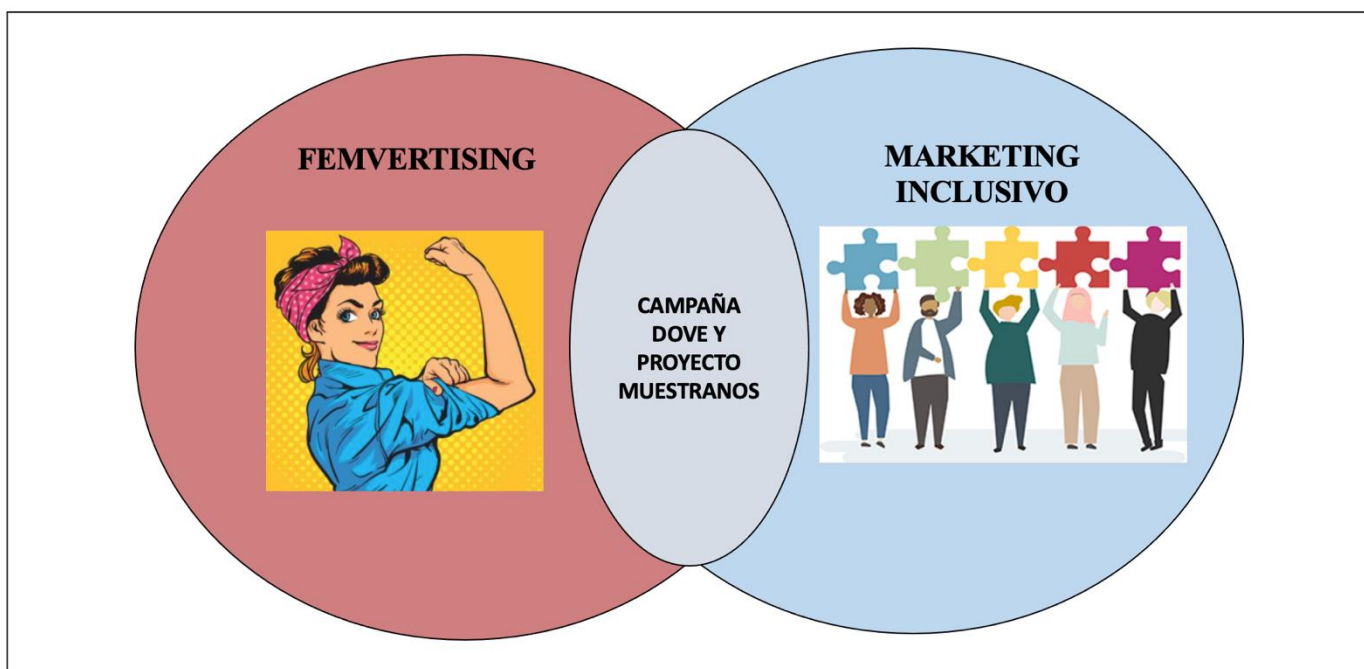
Una vez establecida esta clasificación de la campaña, es importante estudiar en que pilares del marketing inclusivo se apoya. Es cierto que, el *femvertising*, promueve una diversidad femenina reflejando modelos de forma, etnia, raza, edad, tamaño y características poco convencionales generando lazos más fuertes con las consumidoras; pero, en muchos casos es utilizado únicamente con fines lucrativos en días específicos como el Día de la mujer, para cumplir las expectativas de todos los públicos (Trejo, 2022).

En lo que respecta a la campaña de *Dove*, podemos observar la presencia de mujeres de edad avanzada, edad adulta, jóvenes e incluso bebés; con dimensiones corporales delgadas y robustas; con tonalidades de piel blanca, morena y oscura; que sufren alguna discapacidad genética o en la piel; provenientes de diferentes países e incluyendo sus idiomas (español, inglés, portugués y ruso); con diferentes profesiones y todas ellas representadas con una vestimenta que no sexualiza a la mujer (Trejo, 2022). De forma complementaria, *Dove* no se conforma con visualizar el tipo de mujeres que quiere representar, sino que de verdad aboga por que todas las mujeres expresen todo su potencial al superar las presiones relacionadas con su apariencia, colaborando con asociaciones relacionadas con la autoestima diversa como “*World Association of Girl Guides and Girl Scouts*” o “*Girl Scouts, Boys & Girls Clubs of America and Girls Inc.*” (Schengel, 2019). Por todo esto, vemos que el mensaje que muestran en la campaña no se transmite solo en días señalados con fines únicamente beneficiosos para la organización; si no que es una ideología que ponen en práctica en su día a día consiguiendo un impacto

positivo en millones de personas y proporcionando educación sobre autoestima de personas diversas y capacitación a niveles masivos.

En conclusión, al demostrar una especie de femvertising verdaderamente inclusivo, podemos considerar esta campaña como una estrategia integrada dentro del marketing inclusivo.

Figura 15: “Diagrama Ven Clasificación campaña”



Fuente: Elaboración propia

3.2.3 Segmentación de la clientela a la que se dirige la campaña

El femvertising, estudiado como paso previo a este apartado, puede relacionarse a la estrategia de segmentación seguida por la campaña de *Dove* pues, para adaptarse a los segmentos objetivos a los que dirige su mensaje, identifica a grupos de mujeres diversos que se asemejan en su forma de responder ante un marketing que no las representa de forma veraz y que buscan un reflejo auténtico y diverso de su belleza (Fernández de Benedetti, 2018).

En consecuencia, la estrategia de segmentación que sigue la campaña analizada es una estrategia basada en el cliente, ya que mira las características diferenciadoras de sus consumidoras de forma positiva y única; cualidad que podemos relacionar con las diferencias analizadas en el apartado 2.3.2:

- *Edad*: el proyecto #Muéstranos y su campaña “Rompiendo estereotipos” representa a mujeres en todas las etapas de su vida y de todas las edades; desde mujeres de edad avanzada, edad adulta, jóvenes e incluso bebés como hemos mencionado anteriormente. Más concretamente, la decisión de dirigirse a este segmento demográfico objetivo de mujeres entre 10-64 años, se aplicó debido a los resultados obtenidos y citados con anterioridad de su estudio “*The Real Truth About Beauty*” logrando así incluir y penetrar en un público generacional muy amplio, insatisfecho y olvidado dando así cabida al marketing inclusivo (Fernández de Benedetti, 2018; Schengel,2019).

Figura 16: “Diferentes edades representadas por Dove”



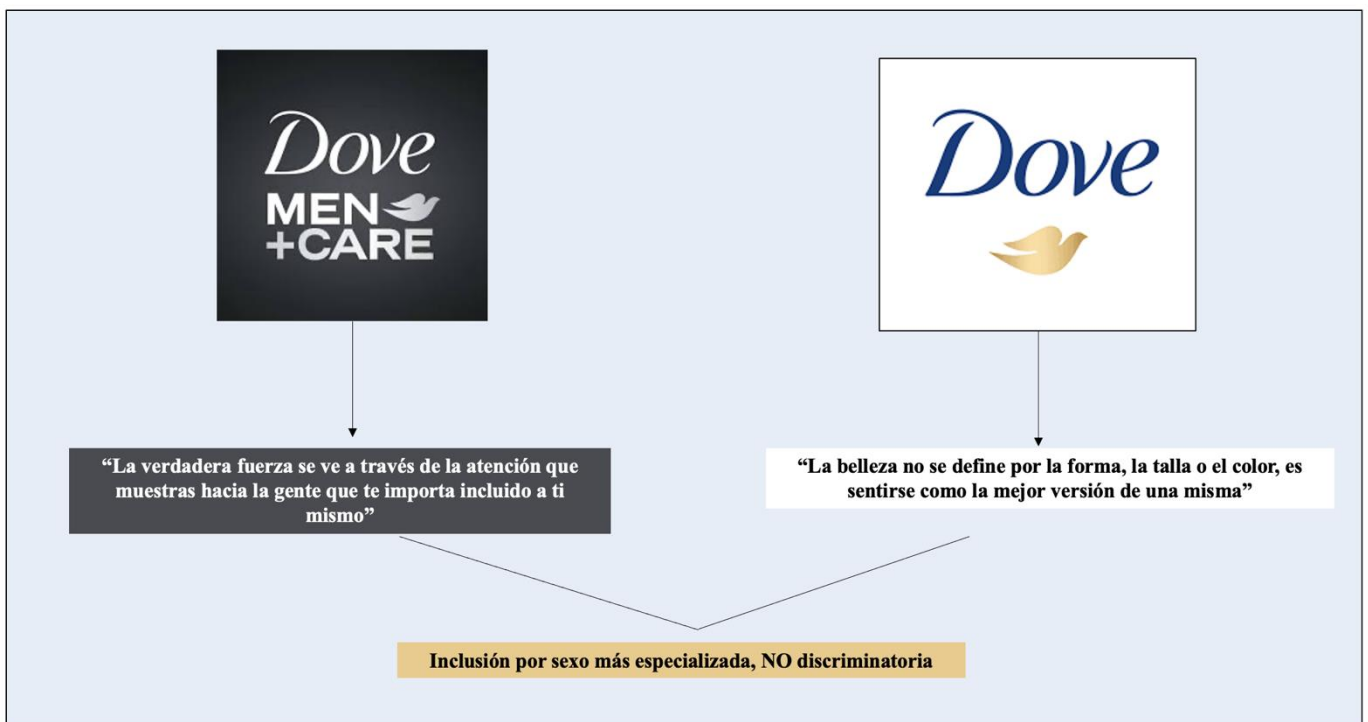
Fuente: Elaboración propia a través de página web Dove

- *Sexo*: en su campaña, Dove destaca la importancia de buscar un equilibrio equitativo entre las diferencias de las mujeres. Sin embargo, se observa que la

campaña está dirigida específicamente a un segmento femenino, pues no representa a los hombres, a pesar de que la empresa también comercializa productos dirigidos a este segundo segmento, como Men+care. No obstante, esta omisión no debe interpretarse como discriminación positiva por parte de la campaña. *Dove* también aboga por combatir los estereotipos masculinos y las presiones sociales que afectan a los hombres en términos de cuidado personal (Dove, s.f.).

En otras palabras, esta campaña no excluye al segmento masculino por motivos discriminatorios, sino que *Dove* les incluye realizando campañas inclusivas dirigidas específicamente a hombres con diversidad de cuerpos, edades, orígenes, tipos de piel, entre otros aspectos, con el mismo fin que la campaña analizada, romper los estereotipos masculinos. Es decir, la empresa incluye a ambos segmentos de sexos, pero en campañas más personalizadas para cada uno por lo que, la campaña analizada no es discriminatoria y se rige en función de los dictámenes del marketing inclusivo en términos de sexo.

Figura 17: “Equilibrio entre segmento masculino y femenino”



Fuente: Elaboración propia a través de página web Dove

- *Orientación sexual e identidad de género:* en esta campaña podemos ver cómo, representando a la activista transexual Rose, el mensaje se dirige a mujeres transexuales entre otras muchas, pues el proyecto #Muéstranos también representa a mujeres lesbianas y no binarias debido a que uno de sus colaboradores, *Girlgaze*, es una comunidad creativa de personas no binarias (Dove, s.f.). En vez de discriminar a estos colectivos, *Dove* los representa no solo externamente en sus campañas sino en sus procesos internos de marketing inclusivo.

Figura 18: “Orientación sexual mostrada en la campaña”

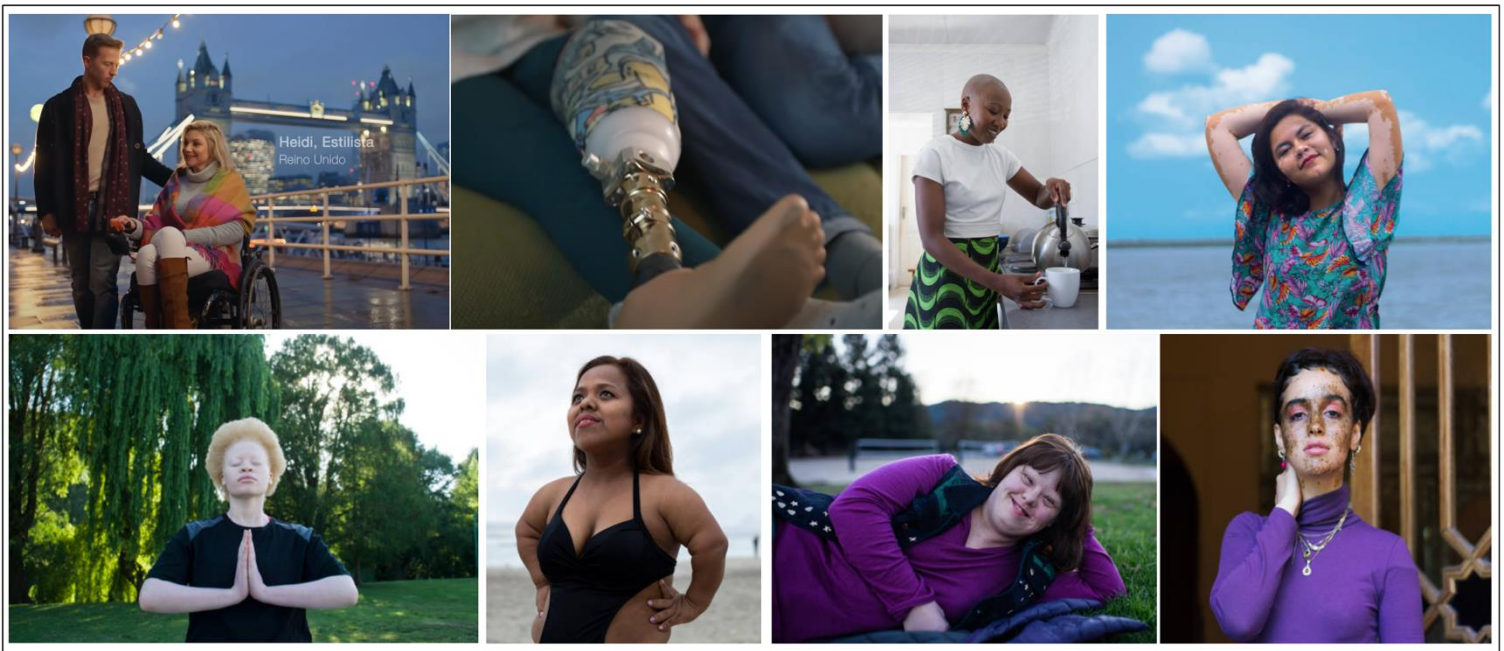


Fuente: Elaboración propia a través de página web Dove

- *Raza y Etnia:* la segmentación en cuanto a raza y etnia a la que se dirige esta campaña y el proyecto #Muéstranos es muy inclusiva. Vemos como relaciona la importancia de romper los estereotipos de segmentos de mujeres de todas las partes del mundo como la India, Japón, Brasil, Estados Unidos, Reino Unido, Rusia, Suráfrica o Chile. Además, resalta lo bonito de índoles más perceptibles como el color de la piel reflejando todo tipo de tonalidades y pigmentaciones. Observamos que buscan un sentimiento de unidad e inclusión, entre los diferentes segmentos existentes de raza y etnias, utilizando una comunicación cercana e inclusiva a través de distintas lenguas como el inglés, chileno, ruso y portugués, normalizando la diversidad humana racial y étnica (Dove, s.f).

- *Discapacidad:* la inclusión de mujeres que representa Dove en esta campaña integra también al segmento de aquellas personas con características especiales; por ejemplo, a lo largo de la campaña podemos observar cómo se busca desligar la belleza de lo físico enseñándonos desde discapacidades físicas, como una prótesis para la pierna o el uso de silla de ruedas de Heidi, hasta condiciones genéticas en la piel como el vitíligo de Beatriz. Además, dentro del proyecto del que forma parte la campaña, podemos ver también a mujeres con alopecia, enanismo o Síndrome de Down (Brito y Estévez, 2020). Por otro lado, Unilever, tiene como objetivo ser uno de los mayores empleadores de personas con discapacidad con su programa de inclusión de capacidad (Unilever, s.f.). Este compromiso hace que Dove, como parte de la multinacional, cuente con una política en su marketing inclusivo enriquecida por ideas de empleados con discapacidades que permiten realizar campañas inclusivas como la analizada, dirigidas de forma más informada y auténtica a este segmento, de forma que puedan darles voz, aceptación y normalización.

Figura 19: “Ejemplos de discapacidad representada”



Fuente: Elaboración propia a través de página web Dove

En conclusión, la segmentación de la clientela a la que se dirige la campaña de *Dove* “*Rompiendo estereotipos*” es muy diversa demográficamente hablando pues, representa a una horquilla muy amplia de personas en vez de un grupo homogéneo de ellas, rechaza estereotipos, promueve la aceptación y la celebración de la diversidad. Es decir, sigue una estrategia demográfica de comunicación inclusiva integral.

3.2.4 Análisis DAFO campaña

Los objetivos que persigue la campaña “*Rompiendo estereotipos*” de representar de forma eficaz, inclusiva y auténtica a cada segmento de clientas y sus grupos de interés para que todos los medios puedan poner en práctica esta estrategia; estarán influenciados en su desarrollo y cumplimiento por una serie de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

En cuanto a los objetivos internos de la campaña, podemos destacar sus debilidades y fortalezas:

En primer lugar, entre las características de la campaña que podrían obstaculizar su carácter inclusivo encontramos el dilema de la accesibilidad universal. A pesar de que *Dove* tanto fuera como dentro del proyecto #Muéstranos aboga por personas con diferentes discapacidades esta campaña no es accesible, por ejemplo, para personas con problemas auditivos ya que no cuenta con audio descripción, una transcripción o lenguaje de signos, por lo que, a pesar de cuidar el contenido, los equipos inclusivo y eliminar falsos estereotipos, se acoge a una comunicación únicamente visual haciendo que el mensaje no este diseñado de forma universal y no llegue a todos los colectivos con limitaciones (Accesibilidad, 2024). Además, no observamos en la campaña la inclusión de mujeres de diferentes religiones haciendo que muchos segmentos de mujeres puedan sentir sus identidades no representadas.

Seguidamente, a pesar de que anteriormente se ha mencionado que la no aparición de hombres en la campaña no se debe a causas discriminatorias, los espectadores que no tuvieran conocimiento de la línea masculina de *Dove* (debido a que esta tiene menos fuerza dentro de la empresa) podrían experimentar reacciones negativas y pensar que la

campaña se adhiere a una causa feminista o lucha contra la brecha de género únicamente para aumentar sus ventas (Soladana, 2014; Antuane, 2020).

En segundo lugar, como contraste a los aspectos más débiles de la campaña, observamos varias fortalezas significativas. Como hemos podido observar a lo largo de este trabajo, el mensaje de la campaña utiliza un lenguaje inclusivo, promueve la belleza real y diversa de las mujeres y gracias a su presencia internacional transmite el mensaje de belleza real en diferentes países, consiguiendo mucha visibilidad cruzando fronteras y añadiendo valor al mensaje transmitido. Es decir, la principal fortaleza de esta campaña se reside en su fuerza, originalidad y en su capacidad de crear una imagen positiva sobre las diferencias de cada mujer (Soladana, 2014).

En cuanto a los objetivos externos de la campaña, podemos destacar sus oportunidades y amenazas:

Entre las oportunidades que pueden favorecer el carácter inclusivo de la campaña, podemos mencionar la identificación de más segmentos de clientes a los que dirigirse. Por ejemplo, si *Dove* sopesara dirigir esta campaña también a personas con problemas auditivos o ceguera o representara también una diversidad cognitiva teniendo en cuenta las diferentes personalidades y pensamientos de sus segmentos en vez de solo representar diversidades demográficas (género, etnia, discapacidad...etc.), conseguirían conectar con una audiencia más diversa y crear campañas verdaderamente inclusivas (Accesibilidad, 2024).

Por otro lado, las amenazas a las que se enfrenta esta campaña y que pueden suponer frenos a la hora de integrar la inclusión y perjudicar su estrategia de marketing inclusivo, son las estrategias inclusivas llevadas a cabo por sus competidores. En un mercado saturado como la industria de cuidado personal, *Dove* siempre se ha diferenciado por el valor añadido de su publicidad, pero, también es cierto que el mensaje que guarda Dove en su comunicación puede llegar a ser algo monótono y, aprovechando las oportunidades mencionadas anteriormente, podría reinventar un poco su estrategia para que fuera verdaderamente inclusiva y seguir diferenciándose de su competencia. Además, debido a

que *Dove* forma parte de *Unilever*, se enfrenta al riesgo de pérdida de credibilidad pues, la multinacional lanza campañas muy contradictorias con la analizada en este trabajo, especialmente con su marca *Axe* (Soladana, 2014).

En resumen, la campaña “*Rompiendo estereotipos*” de *Dove* busca representar de forma inclusiva a todos sus segmentos de clientes y grupos de interés. Sin embargo, a pesar de haber conseguido en cierto modo esta representación, enfrenta aspectos de mejora a la hora de mejorar la efectividad y autenticidad en su objetivo de promover la inclusión.

Figura 20: “Análisis DAFO campaña”

	INTERNOS	EXTERNOS
DEBILIDADES	Accesibilidad Universal Brecha de género	
AMENAZAS		Competencia Pérdida de Credibilidad
FORTALEZAS	Lenguaje inclusivo Belleza real Diferencias demográficas	
OPORTUNIDADES		Ampliación segmentos de clientes

Fuente: Elaboración propia

4. Discusión y Conclusiones

Basándonos el análisis expuesto a lo largo del trabajo y en la hipótesis derivada del análisis DAFO de la campaña "*Rompiendo Estereotipos*" de *Dove*, que sugiere que la campaña busca representar de manera inclusiva a todos sus segmentos de clientes y grupos de interés, pero aún enfrenta desafíos en la mejora de la efectividad y autenticidad en su objetivo de promover la inclusión, podemos realizar diversas conclusiones en relación con los objetivos del presente trabajo.

En lo que respecta a la inclusividad en aspectos demográficos, en este estudio se ha demostrado que la campaña analizada de *Dove* es verdaderamente inclusiva en lo que respecta a variaciones y diferencias demográficas del público al que se dirige. Concretamente y a modo de resumen, podría decirse que, la inclusión en términos de edad, sexo, orientación sexual, identidad de género, raza y etnia es completa pues, en base a todo lo expuesto a lo largo de este estudio, la campaña "*Rompiendo estereotipos*", cuestionando los comportamientos sociales típicos, la homogeneidad y los estereotipos, muestra una horquilla muy amplia de diversas mujeres naturales y reales, de diferentes países, lenguas, tonos de piel, tamaño, edades, orientación sexual e identidad de género (género no binario, transexuales, colectivo LGTBIQ+), condiciones físicas y genéticas, vestimenta, entre otros, para representar una amplitud demográfica legítima a través de sus medios de comunicación y de colaboraciones con diversas asociaciones para crear un sentimiento de unidad e inclusión.

Sin embargo, ¿es esto verdaderamente una representación amplia y auténtica de la diversidad de todos sus clientes? ¿Es esto pensar en todas sus consumidoras o solo en la mayoría de ellas?

Hemos observado que en algunos términos demográficos la campaña puede considerarse como inclusiva, pero es importante tener en cuenta aspectos como la inclusividad en términos de accesibilidad universal, para llegar a una amplitud total de consumidoras con condiciones físicas, sensoriales, intelectuales o psicosociales diversas.

Como hemos mencionado anteriormente, la campaña “*Rompiendo estereotipos*” de *Dove* y el proyecto #Muéstranos abogan por personas con diferentes discapacidades, pero a través de una comunicación únicamente visual comportándose de la manera más habitual en los medios de comunicación; la no exclusión por razón de raza, sexo, etnia, orientación sexual...etc.; pero excluyendo en la incorporación del consumo a personas ciegas o sordas, por ejemplo, haciendo que se necesario ayuda externa para que estas personas comprendan el argumento del spot publicitario y sus componentes.

Además, profundizando aún más en el tema de accesibilidad diversa, esta campaña publicitaria no hace referencia a la neurodiversidad. Representa limitaciones físicas de sus consumidoras, pero no aplica su propósito de belleza real para personas con autismo u otro tipo de condición semejante, por ejemplo, derivando en que, seguramente, este spot publicitario no sea comprensible para aquellas personas que padecen este espectro estableciendo una barrera para esas personas a la hora de disfrutar sus derechos fundamentales y, por tanto, exponiéndolas a situaciones de exclusión de forma contradictoria a la igualdad que promueve la campaña (Europe, 2018).

En consecuencia, y a modo de respuesta a la pregunta e investigación de este trabajo, puede decirse que esta campaña, a pesar de incluir realmente la diversidad demográfica de sus clientas, no puede decirse que persiga una estrategia verdaderamente inclusiva pues, no es de accesibilidad universal al no disponer de herramientas para que sea comprensible o percibida por todo su público objetivo de forma segura y autónoma, sino solo para la mayoría. De esta forma, la campaña no consigue un equilibrio de igualdad, pues olvida a sus consumidoras más vulnerables e impide la interacción individual de dichas consumidoras con las condiciones externas dando lugar a experiencias de consumo negativas y representando una diversidad superflua y meramente demográfica en su campaña (Casado y Arrese, 2022).

Seguidamente, podría decirse que la reciente conclusión general expuesta, tiene sus raíces en las conclusiones obtenidas de los objetivos específicos perseguidos en este trabajo que reflejan que *Dove* engloba bajo términos como “inclusividad” o “no

discriminación” una campaña publicitaria (*Rompiendo estereotipos*) que simplemente se muestran más comprometida con la diversidad.

Pues, en relación con el objetivo específico de este trabajo de evaluar la ausencia de representación diversa en términos de accesibilidad de la campaña “Rompiendo estereotipos”, se concluye la importancia de incluir un nuevo eje que aborde la diversidad desde la audiencia a la que se dirige, fomentando una accesibilidad actualmente escasa en su campaña, de forma que enriquezca la diversidad e inclusión abordada desde el punto de vista de rechazo y eliminación de los estereotipos y, que el mensaje llegue a todos los colectivos, no solo a los demográficamente diversos.

Con relación al objetivo de analizar los elementos, objetivos y medidas inclusivas presentes en la campaña analizada se concluye que la campaña analizada, dentro de que busca reflejar una variedad de experiencias y normalizarlas a través de testimonios, investigaciones, combinación estratégica de los medios de comunicación, retención y atracción de talento diverso ...etc; debe esforzarse por representar a las personas como individuos realmente complejos, y para ello es necesario un énfasis más allá de las diferencias demográficas de su público objetivo.

Con relación al objetivo de buscar y definir el público objetivo al que se dirige la campaña y determinar si este público objetivo es verdaderamente diverso y de investigar si *Dove* aborda, en esta campaña, una diversidad amplia y auténtica o si se limita a romper estereotipos convencionales se concluye que, a pesar de demostrar una especie de *femvertising* verdaderamente inclusivo integrado como una ideología dentro de *Dove* para superar las apariencias femeninas estereotipadas (lo que podría considerarse como una estrategia integrada de marketing inclusivo), esta campaña solo se limita a romper estereotipos convencionales pues, al profundizar en este *femvertising* vemos que está dirigido a empoderar a un público objetivo femenino a romper estereotipos únicamente demográficos no incluyendo mujeres con discapacidades neuro diversas, visuales, auditivas o sensoriales, ni en la representación de la campaña ni en su accesibilidad, dando lugar a una cierta marginación social de este colectivo y a una inclusión superficial de personas con discapacidades

Por último, en relación con el objetivo de obtener un análisis de la situación del entorno que influencia las estrategias de marketing de *Dove* en esta campaña, concluimos que los diversos factores político-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y medioambientales tienen una gran influencia en la adopción de prácticas publicitarias que protejan al consumidor, que muestren realidades económicas muy distintas debido a su internacionalización, factores socioculturales que representen la verdadera diversidad (y por ello una diversidad en tema de accesibilidad) y, adaptarse al contante cambio tecnológico y medioambiental con el fin de conseguir una verdadera diferenciación competitiva en el entorno empresarial, de convertir el marketing inclusivo en un activo estratégico para saber dónde, cómo y cuándo actuar y como oportunidad económica en el mercado.

En resumen, podemos decir que, a pesar de todos los componentes que hacen referencia a la diversidad, la campaña de *Dove* tiene todavía que ampliar sus medidas para ser verdaderamente inclusiva y mejorar su compromiso de representar una diversidad auténtica de todas las consumidoras de los países en los que opera, sin excluir a los colectivos con más limitaciones. Esta ampliación de medidas permitirá distribuir valor y mejorar la vida de las personas para que todas, y no solo la mayoría, puedan disfrutar de experiencias donde se sientan verdaderamente incluidas.

Ante estos resultados poco evidentes a primera vista, que podrían haber pasado por alto si no se entendiera de forma completa lo que implica la verdadera inclusión, se evita la obviedad ex post contribuyendo positivamente de esta forma a la literatura (Chaves, 2012).

5. Propuesta

Partiendo de la premisa de que la aplicación de un marketing verdaderamente inclusivo genera una satisfacción, calidad, compromiso, mejora de imagen ... etc, para todas las personas y no solo para la mayoría, y en relación con el objetivo de examinar medidas que podría llevar a cabo Dove para implementar una estrategia de marketing verdaderamente inclusivo, con especial énfasis en la aplicación de un diseño y accesibilidad universal en las campañas; a continuación, se presentan determinadas propuestas que *Dove* puede implementar en su campaña “*Rompiendo estereotipos*” para una representación verdaderamente inclusiva que solucione las deficiencias identificadas en este trabajo donde todas las personas se sientan verdaderamente incluidas y donde los contenidos estén pensados y diseñados de manera fácil, amigable, accesible y entendible independientemente de preferencias, entornos o capacidades específicas de cada individuo.

En primer lugar, *Dove* podría abogar por empleados en sus equipos de marketing no solo diversos demográficamente, sino que hayan recibido un tipo de educación en sus grados universitarios donde la accesibilidad universal sea considerada como parte integral del marketing, o mismamente, ofrecer formación a los empleados dentro de la empresa donde, abarcando este vacío formativo, se incluya un punto de vista que destruya la falta de sensibilidad e invisibilización de determinados colectivos en el departamento de marketing y, que de esta forma se dé lugar a la vinculación del marketing con el diseño universal; como forma no ajena a la calidad, al aumento de atractivo para una base más amplia de clientes, a la facilidad de comprensión de entornos, productos o servicios, comodidad y a la autonomía para todas las personas y competitividad de la oferta beneficiando, al pensar en las minorías, a toda la población (Casado Y Arrese, 2022).

En segundo lugar, para superar la barrera que presenta el formato de vídeo de la campaña “*Rompiendo estereotipos*” para las personas con problemas auditivos, *Dove* podría hacerla más accesible a través de la implementación de subtítulos que sean legibles y estén bien ubicados o a través de la implementación en su campaña o en el proyecto #*Muéstranos* del lenguaje de signos de forma que esta campaña sea accesible para aquella minoría de personas con discapacidades auditivas, sino también para personas mayores y

espectadores que se encuentren en lugares ruidosos; lo que refleja que, adaptando esta campaña publicitaria a la minoría, el resto de la población también consume más cómodamente y ningún colectivo sea excluido (Accesibilidad, 2024).

En tercer lugar, la consecución de un marketing verdaderamente inclusivo por *Dove* podría conseguirse, por ejemplo, implementando medidas de autodescripción que permitan a las personas con dificultades visuales comprender la totalidad del spot publicitario evitando una comunicación únicamente visual dando lugar a un tipo de información accesible. Además, es importante tener en cuenta aquellos grupos de personas que no son capaces de diferenciar los colores o tiene baja visibilidad por lo que *Dove* podría reforzar visualmente en esta campaña cada uno de sus componentes sin renunciar al color empleando texturas o etiquetas textuales asociadas a cada color o ampliando el contraste de estos (Accesibilidad, 2024).

Figura 21: “Diagrama que transmite información únicamente con color vs diagrama que refuerza la transmisión de información sin renunciar al color”



Fuente: GUÍA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN Buenas prácticas para crear contenido accesible INCLUSIVA

En último lugar, es importante resaltar la necesidad de poseer una página Web accesible a todo tipo de personas para que las campañas de marketing inclusivo puedan ser accesibles a todas las personas independientemente de sus capacidades físicas o cognitivas y mejoren la experiencia del consumidor. En este contexto *Dove*, podría ofrecer tutoriales o asistentes virtuales en su página web para aquellos usuarios que tengan problemas a la hora de acceder a la campaña “*Rompiendo estereotipos*”, podría utilizar tecnologías asistidas como teclado en braille, lectores de pantalla ... etc; proporcionar

descripciones textuales, utilizar contrastes de colores adecuados, entre multitud de adaptaciones que mejoren la satisfacción de su clientela diversa (Accesibilidad, 2024).

6. Futuras líneas de Investigación

En este apartado del trabajo, se presentan cuestiones que, a pesar de no haber sido examinadas dentro de esta investigación, representan potenciales líneas para indagaciones futuras que completen el estudio actual.

En un contexto en el que el poder de los consumidores es cada vez más amplio y en el que las sociedades están caracterizadas por constantes cambios, evoluciones y conceptos de diversidad cada vez más complejos, resulta esencial indagar y ampliar el espectro de cómo, una vez sabidas las carencias inclusivas de la campaña “*Rompiendo estereotipos*” de *Dove*, afectaría el impacto del uso de las tecnologías a la hora de mejorar la accesibilidad de la campaña, medir y adaptar esta campaña (así como futuras campañas) específicamente a cada individuo para superar las barreras tecnológicas que influyen en la interacción de los contenidos para cada usuario y, de este modo, adaptarse al público objetivo al que de verdad quieren dirigirse de forma que consigan una experiencia de consumo plena y satisfactoria para todos los colectivos.

Además, la presente investigación podría ser complementada con una investigación de tipo cuantitativa que analice el impacto de esta campaña en la percepción del público objetivo y, tras aplicar medidas que conviertan la campaña en un spot publicitario verdaderamente inclusivo; cuantifique y compare el nivel de satisfacción de los consumidores de *Dove* a través de los resultados obtenidos tras la implementación de medidas inclusivas y medir el porcentaje de personas que realmente se sienten incluidas e identificadas en esta campaña así como estudiar el impacto económico que tendría la estrategia de marketing inclusivo en la empresa.

Seguidamente, sería interesante completar esta investigación a través de determinadas entrevistas en profundidad con una muestra específica que permitiera una visión cualitativa más amplia sobre cómo la campaña “*Rompiendo estereotipos*” cumple las expectativas de las personas entrevistadas, cómo impacta en sus vidas y conocer nuevos aspectos de mejora en los que respecta a la representación de diversidad. Todo

ello estudiando como el mensaje de la campaña influye de manera diferente en determinadas personas.

Finalmente, sería valioso profundizar y comparar las diferencias de las diferentes campañas de marketing de *Dove*, con el fin de observar si todas siguen el mismo patrón que “*Rompiendo estereotipos*”; y por tanto tienen sus mismas características tanto positivas como negativas, o si, por el contrario, tiene características inclusivas diferentes. Además, también resultaría interesante comparar dichas campañas con las de otras marcas que operen en la misma industria, con el fin de observar las fortalezas y debilidades de *Dove* respecto de otras empresas líderes en el mercado y ver si su posicionamiento está influido por la presencia o ausencia de medidas verdaderamente inclusivas que fidelizan al consumidor.

La realización de estas líneas de investigación complementarias beneficiaría a numerosas empresas, y principalmente a *Dove*; pues ayudaría a mostrar un compromiso verdadero con la diversidad e inclusión reflejando fielmente la realidad que desean los consumidores, promoviendo gradualmente un avance hacia la verdadera comprensión de la diversidad e inclusión, evitando así abordar de manera superficial las necesidades y perspectivas de los grupos de personas que cada organización desea apoyar y reflejar.

7. Declaración respecto al uso de Chat GPT

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Teresa Méndez de Vigo de Bustos, estudiante de Administración y dirección de empresas de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “MARKETING INCLUSIVO EN LA INDUSTRIA COSMÉTICA Y DE CUIDADO PERSONAL: EL CASO DE DOVE”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir “no he usado ninguna”]:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.

5. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

6. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 26/05/2024

Firma: TERESA MARÍA MÉNDEZ DE VIGO DE BUSTOS

8. Bibliografía

- Abad Díaz, A. (2022). Customer journey map e instrumentos de comunicación en la estrategia global de marketing. Caso real Urbania Developer (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).
- Accesibilidad, I. (2024). Guía de marketing y comunicación inclusiva. Buenas prácticas para crear contenido accesible.
- Andrade, J., Robles, F., & Grajeda, R. Gestión de la diversidad como competencia organizacional: Fortalece la innovación y la creatividad. Administración: retos y perspectivas ante la nueva normalidad, 131.
- Anzualdo Trejo, B. A. (2022). Femvertising: análisis de las campañas publicitarias de Dove y Avon y la autopercepción de belleza de la mujer peruana.
- Bürki, P., & Vercelli, A. (2021). La autodeterminación informativa de personas y poblaciones: relevamiento y análisis de las regulaciones que afectan los flujos de datos/informaciones. In XXI Simposio Argentino de Informática y Derecho (SID 2021)-JAIIO 50 (Modalidad virtual).
- Cachipundo, J. E. C., & Sari, F. R. Q. (2017). La Teoría de la comunicación de marketing en Dove Dermo Aclarant. Visión Empresarial, (7), 107-115.
- Camacho, K. (2005). La brecha digital. Palabras en juego: enfoques multiculturales sobre las sociedades de la información, 61-71.
- Canseco, P. (2023, Agosto 17). PINK MARKETING: LA FALSA INCLUSIÓN LGBT EN LAS CAMPAÑAS DE MARKETING. Speranto. <https://speranto.com.mx/pink-marketing/>
- Casado, L., & Arrese, Á. (2022). La hora del marketing auténticamente inclusivo. Nuevas Tendencias, (108), 24-29.

- Catoira, A. A. Discriminación en la comunicación y en la publicidad: Comentario del artículo 22 de la ley 15/2022, de 12 de julio, Integral para la Igualdad de Trato y la no Discriminación. *IgualdadES*, (9), 107-141.
- Cousillas, T. S. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Redmarka: revista académica de marketing aplicado*, (22), 209-227.
- Cueva, N. L., Murillo, M. E. C., & Pereira, F. E. (2021). Marketing inclusivo una tendencia en el mercado por explorar: caso La Favorita. *mktDESCUBRE*, 1(18), 93-103.
- Diaz, I. C., & Cisterna, K. (2016). Beneficios de la inclusión: una perspectiva organizacional. In *Experiencias y desafíos sobre educación superior inclusiva* (pp. 100-117). Centro de Estudios Latinoamericanos de Educación Inclusiva (CELEI).
- Dimitrieska, S., Stamevska, E., & Stankovska, A. (2019). Inclusive Marketing-Reality or Make Up. *Economics and Management*, 16(2), 112-119.
- Equidad, Diversidad e Inclusión. (n.d.). Trabajando en Unilever. Retrieved May 26, 2024, from <https://careers.unilever.es/equidad-diversidad-e-inclusion>
- Esteban, Á. (2006). *Principios de marketing*. ESIC editorial.
- Europe, A. (2018). Fostering a Barrier-Free Society for People on the Autism Spectrum. Testimonies Collected within the Framework of the World Autism Awareness Day Campaign “Break Barriers Together for Autism–Let’s Build an Accessible Society, 2.
- Fernández Alles, M. T. (2012). *El diseño universal: concepto y certificación*.
- Fernández De Benedetti, C. (2018). Análisis del concepto de belleza en la industria de cosmética e higiene personal: estudio de Caso Dove.

- Fernández, S. B., Rodríguez, J. V., & Pais, C. G. (2019). Publicidad, marketing y videojuegos: inclusividad, diversidad y estereotipos. *Revista de marketing y publicidad*, 69-99.
- Ftah, K. (2021). Estrategia de marketing de contenidos inclusiva: accesibilidad de las campañas de marketing para personas con discapacidades sensoriales.
- Galindo Bonelo, M., & Duque Navarro, M. P. (2022). Influencia del marketing inclusivo en la imagen de marca y la intención de compra en el sector de la ropa para hombres y mujeres en Bogotá.
- Gámez, D. A. C. (2017). ANÁLISIS DEL ESTEREOTIPO FEMENINO EN LA PUBLICIDAD DE COSMÉTICOS: EL CASO DE DOVE (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD DE GRANADA).
- Garay Dextre, B. A. Percepciones de autoestima en el uso del femvertising del branding emocional en mujeres jóvenes. Caso# Muéstranos (Dove).
- Garcillán López-Rua, M. (2007). *Marketing y cosmética*. Esic Edito
- GETTING TO EQUAL: THE DISABILITY INCLUSION ADVANTAGE. (n.d.). Accenture. <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/pdf/pdf-89/accenture-disability-inclusion-research-report.pdf>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., & Cabrera, R. V. (2008). *Gestión de recursos humanos*.
- Gutiérrez Nieto, M. F., & Rubiano González, J. D. Los Derechos de la Comunidad LGBTI Desde la Perspectiva de la Publicidad y el Comercio (Doctoral dissertation, Universidad Santo Tomás).
- Harris, J. (1999, Diciembre 15). People With Disabilities Are Next Consumer Niche. *Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/SB945213765959569213>

<https://repositorio.dpe.gob.ec/bitstream/39000/674/1/CONAPRED-009-Discriminaci%C3%B3n%20en%20las%20empresas.pdf>

- Jiménez, A. L. (2000). Gestión del marketing social. McGraw-Hill.
- Jiménez Chaves, V. E. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. Revista internacional de investigación en ciencias sociales, 8(1), 141-150.
- Kotler, P., & Roberto, E. L. (1991). Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública. Ediciones Díaz de Santos.
- Manjarres Garcia, K. I. (2019). Publicidad inclusiva: La nueva apuesta de Nike (Bachelor's thesis, BABAHOYO: UTB, 2019).
- Martín Soladana, I. (2014). La Planificación estratégica de Dove y su relación con las Lovemarks.
- Monge Rabadán, L. (2016). Del Marketing convencional al Street Marketing Un estudio de la evolución del Marketing. El Marketing sensorial y el Street Marketing.
- MUÑOZ QUIJIJE, K. L. (2022). MARKETING SOCIAL E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS DEL SECTOR EL CONDE, CIUDAD DE QUITO, PERIODO 2019-2021 (Bachelor's thesis, Jijipijapa. UNESUM).
- Núñez Casa, J. S. (2019). Diseño de estrategias de marketing social para la atención inclusiva de personas con discapacidad auditiva, en el Distrito MIES Ambato (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).
- Ocampo Brito, D. C., & Salcedo Estévez, K. M. (2020). Resignificación de la imagen de la mujer en la publicidad de Instagram, caso de análisis Dove (Bachelor's thesis).

- Ortega, S. G. (2001). La discriminación por razón de la edad. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, (59), 93-124.
- Pereira, I. V. (2019). Dove. Casos de marketing público y no lucrativo-Casos de *Marketing Público e Não Lucrativo*, 6, 83-88.
- Perez, L. M. M. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (98), 153-188.
- Pontes, M. (2023, Mayo 15). Dove en Profundidad. LinkedIn. Retrieved May 26, 2024, from <https://www.linkedin.com/pulse/dove-en-profundidad-marco-pontes-branding/?originalSubdomain=es>
- Prager, J. H. (1999). People with disabilities are next consumer niche. *Wall Street Journal*, 15, B1.
- Radi, B. (2019). ¿ Qué es el tokenismo cisexista?. *Anfibia*.
- Riesco, J. L. J., & García-Mendoza, Á. (2010). *Marketing internacional para la expansión de la empresa*. Esic Editorial.
- Rincón Logreira, I. V. (2019). El régimen de responsabilidad de los influenciadores en la ley 1480 de 2011.
- Robbins y Judge (2022). *Comportamiento Organizacional*, capítulo 2 (Diversidad en las Organizaciones)
- Rodríguez, M., Pineda, D. Y., & Castro, C. (2020). Tendencias del marketing moderno, una revisión teórica. *Revista Espacios*. Issn, 798, 1015.
- Sánchez Franco, M. J., Fernández Fernández, J. C., & García Cruz, J. (1998). El marketing y el entorno político legal. In *La creación de valor en un mercado global*. Ponencias. XII Congreso Nacional, VIII Congreso Hispano-Francés (1998), pp. 193-201.. Universidad de Málaga.

- Sánchez Sánchez, A. M. (2019). Estudio y análisis de la estrategia publicitaria de la campaña Dove Legacy 2014 (Bachelor's thesis, BABAHOYO: UTB, 2019).
- Sandoval Silva, M. V. (2017). El impacto de la gestión de Recursos Humanos en el desarrollo del liderazgo femenino en organizaciones multinacionales: disminuyendo barreras a través de políticas y programas en pro de la diversidad de género.
- Schengel, V. (2019). El marketing social corporativo como componente para construir la identidad de marca.
- Susilo, W. H. (2016). An Impact of Behavioral Segmentation to Increase Consumer Loyalty: Empirical Study in Higher Education of Postgraduate Institutions at Jakarta. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 183-195
- Tomei, M. (2003). Análisis de los conceptos de discriminación y de igualdad en el trabajo. *Revista Internacional del Trabajo*, 122(4), 441-459.
- Urquijo, J. (2019, Agosto 6). ¿Conoces la legislación publicitaria de cada país? El Publicista. <https://www.elpublicista.es/articulos/conoces-legislacion-publicitaria-cada-pais>
- Vargas, P. J. J. (2017). La desigualdad de género en el mercado laboral. *Revista de información laboral*, 6, 1-10.