



**Trabajo de Licenciatura en**  
**Administración de Empresas**

**Estrategias de marketing para el segmento de niños.**  
**Casos en Argentina.**

**Autora: Lucila Parmigiani**

**Legajo: 15134**

**Mentor: Alejandro Artopoulos**

**Buenos Aires; Mayo 2007**

**Abstract:**

Este trabajo pretende analizar la relación entre empresas argentinas y el segmento de niños (3-12 años), desde el punto de vista de las empresas. Muchas empresas están comenzando a valorar la enorme oportunidad que ofrece este segmento (20% de la población argentina) y están reaccionando a los cambios sociales que se produjeron en los últimos años.

Esta problemática fue lo que llevó a la definición de la pregunta central que guiará el trabajo: *¿Qué grado de reconocimiento tienen las empresas de los niños como un segmento de mercado con potencial?* El objetivo es ver si el mercado está reaccionando a las tendencias sociales y si, con miras a ampliar su base de clientes, está incluyendo a los niños en sus esfuerzos de marketing.

Las empresas seleccionadas para usar como casos de estudio son **McDonald's, Carrefour** y **Mimo & Co.** Cada una representa una de las categorías de productos donde los niños tienen influencia, de acuerdo a McNeal quien es una autoridad en el tema. Para la recolección de información me he valido de varias técnicas, incluyendo: entrevistas a directivos de las empresas, entrevistas con niños, observación en las tiendas, recolección de material institucional y teórico, análisis de publicidades y observación de los comportamientos de compra de los niños.

La conclusión está separada en conclusiones parciales por empresa para luego arribar a una conclusión general del trabajo. Puede observarse que, a pesar de ser un segmento en desarrollo y que recién ahora el mercado está comenzando a valorar su potencial, hay empresas que sí reconocen a los niños como potenciales clientes y dedican esfuerzos de marketing para intentar atraer y retenerlos como clientes. El éxito con este segmento depende de reconocer que el valor principal para los niños es el juego y saber cómo aprovecharlo.

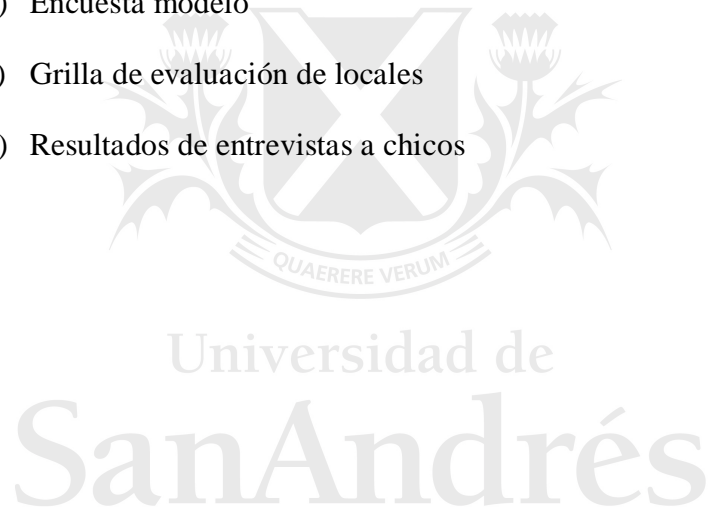
**Palabras clave:**

Segmentación-3 mercados en 1- Cambios socioculturales- Estrategias de marketing- Características de los niños- Ciclo de vida del consumidor- Valor lúdico de los productos- Áreas de influencia- Clientes a largo plazo-

**Indice:**

- Introducción
  - I. Problemática p. 4
  - II. Preguntas de investigación p. 7
  - III. Objetivos p. 7
  - IV. Justificación de las razones de estudio p. 7
  - V. Guía de lectura p. 8
- Parte I: Antecedentes sobre el marketing para niños
  - I. Aspectos generales de los niños p. 9
  - II. Características del segmento niños p. 11
  - III. Comportamiento de consumo de niños p. 15
  - IV. El largo plazo y éxito de este mercado p. 19
  - V. Los niños en Argentina p. 22
- Parte II: Selección de los casos de estudio
  - I. Estrategia metodológica p. 24
  - II. Recolección de datos p. 25
- Parte III: Marketing de niños en Argentina
  - a. Mc.Donald's
    - I. Caracterización p. 26
    - II. Estrategias p. 27
    - III. Resultados p. 30
  - b. Carrefour
    - I. Caracterización p. 31
    - II. Estrategias p. 32
    - III. Resultados p. 35
  - c. Mimo
    - I. Caracterización p. 36
    - II. Estrategias p. 37

III. Resultados	p. 41
▪ <u>Parte IV: Conclusión</u>	p. 43
▪ <u>Fuentes primarias</u>	p. 53
▪ <u>Bibliografía</u>	
a) Libros	p. 53
b) Artículos	p. 54
c) Internet	p. 56
▪ <u>Anexos</u>	
a) Composición familiar en Argentina	p. 57
b) Encuesta modelo	p. 59
c) Grilla de evaluación de locales	p. 61
d) Resultados de entrevistas a chicos	p. 63



## Introducción

### I. Problemática:

El principal tema que pretendo abordar en mi trabajo de graduación es analizar la relación entre empresas argentinas y el segmento de niños, desde el punto de vista de las empresas. Dado que las empresas están compitiendo a nivel global y que el espacio de participación en el mercado está limitado por la cantidad de gente al que se atiende, en los últimos años las empresas empezaron a buscar nuevas maneras de ampliar su base de clientes y vieron en los niños un fuerte potencial de crecimiento. Asimismo, en las últimas décadas, con el fenómeno del fin del patriarcalismo, fue cambiando la conducta de los niños y de las familias frente al consumo de los niños; este hecho es de suma importancia para comprender el nuevo interés que tiene el mercado por este segmento: este cambio social produjo nuevas oportunidades comerciales. Cuando hablamos de niños me estoy refiriendo al grupo etario de entre 3 y 12 años, indiferente de su sexo, domiciliados en la Argentina. Basados en los datos del último censo realizado por el INDEC en 2001, este segmento representa aproximadamente un 20% de la población; es decir, cerca de 6.898.417 personas. Es evidente que este porcentaje es muy elevado y representa una oportunidad muy interesante para las empresas, ya que el hecho de no considerarlos implicaría estar dejando de lado de un mercado muy importante.

En los últimos 5 años, se han desarrollado muchas nuevas empresas cuyo target principal son bebés, niños o adolescentes (también llamados 'tweens' o 'kidults'). Asimismo, muchas empresas ya existentes comenzaron a valorar la enorme oportunidad que ofrecía este segmento y, por lo tanto, ampliaron su target de mercado y comenzaron a realizar acciones y campañas publicitarias dirigidos a ellos para captar su atención. Lo interesante a analizar en lo referente a este punto es ver a quién están dirigidas estas campañas: ¿El target de las publicidades son los padres o los niños? ¿Quién decide al momento de realizar la compra para niños, más allá de la cuestión del dinero? Para poder venderles a los niños, ¿es necesario conquistar a los padres con anterioridad? Esta es otra de las cuestiones que me interesa analizar en el presente trabajo: investigar acerca de cuáles son las estrategias de marketing que aplican las empresas interesadas en atraer a este segmento y conocer a quién están dirigidas.

Sin embargo, no todo es tan fácil y optimista con este mercado. Para poder aprovechar el potencial de este segmento es necesario, como ocurre con cualquier otro segmento, conocerlo en profundidad; es decir, conocer sus necesidades, deseos, gustos, etc. Esta no es una tarea fácil porque al tratarse de niños, no siempre será tan factible que puedan expresar con claridad sus necesidades. Para hacer frente a este problema, se puede optar por adaptar los productos o servicios destinados a los adultos a las exigencias de los niños, sin saber realmente si eso es lo que desean; otra alternativa es acercarse a los niños a través de sus padres: para saber qué quieren los niños les preguntan a los padres qué buscan para sus hijos. Sin embargo, en este último caso, también se corre el riesgo de estar ofreciendo lo que quieren los padres cuando no son ellos quienes lo tendrán que usar. Para ilustrar esto con un ejemplo, tomaré el caso de Fadep (Infobrand; 19/03/04): ésta es una empresa líder en el mercado de anteojos para niños en la Argentina. De lo que se dio cuenta su presidente es que, en la mayoría de los casos, es suficientemente traumático para un niño tener que usar anteojos y este hecho se agravaba por el hecho de que no había anteojos diseñados específicamente para niños; lo único que existía eran versiones más pequeñas de los anteojos para adultos, es decir los niños no eran desatendidos pero sólo se les ofrecía una adaptación de los productos de adultos sin considerar sus gustos particulares. Para solucionar este problema, la empresa decidió sacar una nueva línea de productos para chicos pensada para chicos: así surgió la idea de agregarle dibujitos a los anteojos. La empresa ofrece diferentes modelos, medidas y colores que permiten una variada elección a un público que sabe perfectamente lo que le gusta y tiene un grado muy alto de decisión sobre los productos que utiliza, dándoles la opción de elegir entre sus personajes favoritos, como por ejemplo: Looney Tunes, Harry Potter y Rebelde Way. Este ejemplo sirve para ilustrar el cambio que hizo una empresa al incorporar a los niños como un segmento objetivo.

En el afán de comprender a este ‘nuevo mercado’, muchas empresas y consultoras han realizado investigaciones y encuestas para llegar a conocerlos con mayor profundidad y conocer sus hábitos de compra y rasgos característicos. Algunos de los resultados que obtuvieron de estas investigaciones (Powell en Revista Gestión, 2003) fueron que:

- a. A diferencia de lo que ocurría hace algunos años, ahora ya no son los líderes de un grupo los que deciden el comportamiento del grupo, sino que es el grupo en su conjunto quien, dialogando entre sí, toma las decisiones. Esto representa un

desafío para las empresas, ya que antes sólo bastaba con identificar al líder y 'venderle' la marca pero ahora es necesario lograr el compromiso del grupo en su totalidad.

- b. Los niños de ahora están muy expuestos a una cantidad masiva de información, por lo que están enterados y tienen una opinión sobre temas que antes se solían considerar 'de grandes'. Por el hecho de estar conectados constantemente a Internet y el contacto permanente con los programas de TV y otros medios de comunicación, los niños han desarrollado la capacidad de recibir mucha información pero también de filtrarla y de quedarse sólo con aquello que les resulta importante según sus gustos y necesidades.
- c. En una encuesta realizada recientemente por la consultora LatinPanel Argentina se observó que en los hogares con niños menores de 12 años se destina aproximadamente un 25% del presupuesto familiar en la compra de productos para chicos, por lo tanto su protagonismo en las compras es digno de ser tomado en consideración. Tienen una gran participación en los procesos de compra familiares: al estar tan expuestos a la información que presentan las marcas, suelen ser los principales referentes a quienes los padres consultan antes de comprar; son quienes más y mejor conocen a las marcas disponibles.
- d. Son un mercado muy exigente: los niños tienen sus valores muy claros y saben lo que quieren, por lo tanto si una empresa no cumple con lo que promete no vuelven a comprar esa marca e intentan boicotearla. Están, por ejemplo, muy pendientes del cuidado del medio ambiente y pretenden que las marcas respeten eso y participen en su cuidado.
- e. Es importante que las marcas que busquen acercarse a este segmento tengan en claro cómo comunicarse con ellos. Los adolescentes tienen su propio lenguaje y para captar su atención es necesario que las marcas se dirijan a ellos en ese mismo lenguaje; es decir: mensajes cortos que llamen la atención, comunicación rápida y fácil, muchas veces abreviando palabras (por ejemplo: a través de mensajes de texto, mails personalizados, chats, etc.).
- f. Son capaces de tener su propia interpretación de las cosas, donde ya no necesitan de la presencia de un adulto que les imponga su manera de ver las cosas. Son más independientes: valoran que se les brinde el espacio para entender las cosas a su manera y desde su propio punto de vista.

## **II. Preguntas de investigación:**

La pregunta central que guiará mi trabajo de graduación es:

*¿Qué grado de reconocimiento tienen las empresas de los niños como un segmento de mercado con potencial?*

De esta pregunta central, se desprenden otras sub-preguntas que me permitirán ahondar en temas que son de gran interés para esta temática; por ejemplo:

- *¿Qué cambios tuvieron que implementar las empresas en su negocio para incluir a los niños como un segmento target?*
- *¿Qué estrategias implementan estos negocios para atraer a los niños?*
- *Las publicidades y estrategias implementadas, ¿van dirigidas a los padres o a los niños?*
- *¿Cómo hacen estas empresas para conocer los gustos y necesidades de este segmento?*

## **III. Objetivos:**

La intención del presente trabajo es llegar a conocer más sobre un sector de la población que está en pleno desarrollo como potencial de mercado y analizar la reacción que están teniendo empresas argentinas frente a estos cambios.

Me interesa ver cómo las empresas locales están operando para poder competir en un mercado cada vez más competitivo, luchando no solo por mantener su participación de mercado sino para aumentarla. En su afán por lograr esto, me interesa ver si estas empresas reconocen a los niños como un mercado con potencial y, en caso afirmativo, qué reacciones y acciones han implementado para capturarlos y así ampliar su base de clientes.

## **IV. Justificación de las razones de estudio:**

Fuerte competencia. Mercados limitados. Necesidad de ampliar la participación de mercado. Nuevos mercados. ¿Oportunidades no reconocidas? Este es el esquema mental con el que comencé a interesarme por esta problemática. Los grandes negocios se destacan por reconocer oportunidades en situaciones de necesidad y en saber aprovecharlas. Es mi opinión que los niños representan un mercado muy interesante para estudiar y una oportunidad única para las empresas ya que, a diferencia de lo que muchas veces se cree, son un mercado con muchas necesidades insatisfechas, que no se contenta con recibir productos adaptados de los originales productos para adultos. Tienen gustos y valores claramente definidos, cuestiones que muchas veces difieren de lo que prefieren los adultos.



Además, este segmento representa una porción muy importante de la población argentina, el 20%, por lo tanto en volumen es una oportunidad digna de ser considerada. Debido a muchos de los cambios demográficos que ocurrieron en los últimos años las familias suelen tener menos hijos pero gastar más en cada uno de ellos, brindándoles lo mejor que son capaces de dar sin escatimar en nada. Asimismo, por nuevas tendencia que buscan incentivar y estimular a los niños a desarrollar su inteligencia y otras capacidades desde muy pequeños, aparecieron muchas ventanas de oportunidad en materia de productos y servicios para brindar a esta ola de padres preocupados en brindarles lo mejor a sus hijos. Mi interés radicó en ver si las empresas argentinas reconocen esta oportunidad y cómo la están aprovechando. De acuerdo con lo que argumenta Mc.Neal (1993: 357-358), los niños son tres mercados en uno y por esta razón tienen mayor potencial que cualquier otro segmento, tanto en el presente como a largo plazo:

*“Todos los comerciantes cometen errores. Pero los errores cometidos en el marketing con los niños tienen probablemente la capacidad para producir más pérdidas que otros errores de marketing (...) hay más negocio futuro para perder con niños que con adultos”.*

## **V. Guía de lectura:**

A modo de síntesis del presente trabajo, resumiré el contenido de cada parte del mismo:

La Parte 1 explicita cuál es el marco teórico bajo el cual realizo el análisis de los casos de estudio, haciendo referencia a distintos aspectos del segmento de los niños como sus características, su comportamiento de consumo, las claves del éxito en este segmento y un detalle de este público en la Argentina.

La Parte 2 detalla lo relevante en cuanto a la elección de los casos de estudio, compuesto por la estrategia metodológica y la recolección de datos.

La Parte 3 presenta los resultados del análisis de tres empresas argentinas en cuanto a su reacción frente al segmento bajo estudio.

La Conclusión expone las ideas y opiniones que formé en base al estudio y análisis de las empresas seleccionadas, y propone futuras preguntas de investigación y ventanas de oportunidad para trabajos futuros.

## **Parte I: Antecedentes sobre el marketing para niños**

Para abordar el estudio de niños de entre 3 y 12 años y su relación con el mundo de las estrategias comerciales, es necesaria la elaboración de un marco teórico para guiar mi estudio. Para hacer esto separaré tal marco entre la descripción de los principales conceptos e ideas desarrolladas por las autoridades en el tema, partiendo desde una visión general del marketing hasta llegar al mercado particular de los niños, y una etapa de descripción de los principales indicadores y cifras del tema en Argentina.

### **I. Aspectos generales de los niños**

#### **Segmentación**

Mi propuesta es conocer si las empresas reconocen a los chicos como un target de mercado y, si lo hacen, cómo se dirigen a ellos. Un primer aspecto que es central y el punto de partida para mi trabajo es definir qué se entiende por segmentación. De acuerdo a Smith (en Lambin, 1995:194) "... la segmentación se orienta a la diversidad de los compradores potenciales que constituyen un mercado". Partiendo de esa idea, Lambin (1995:194) explica que reconocer la existencia de esta diversidad incita a la empresa a ajustar su oferta de productos a cada segmento considerado. La segmentación está definida generalmente como un proceso de desagregación del mercado. Dalrymple y Parsons (en Lambin, 1995:194) agregan que:

*"La empresa puede ver a cada comprador potencial como un segmento (...). Este reagrupamiento (de los compradores) se hará de manera que se obtenga una gran homogeneidad en el interior de los grupos y una gran heterogeneidad entre ellos. La persecución de este proceso de agregación conduce en el límite a un solo segmento, el mercado total".*

La segmentación puede verse como un continuo que va desde un mercado 'generalizado' a uno 'individual' y que la diferencia de resultados entre estos extremos se explica por dos variables: el nivel de satisfacción de las necesidades de los consumidores y por el precio a pagar por el producto. Como resultado, como lo explica Arellano Cueva (2002: 14), en un mercado generalizado los consumidores obtienen una baja calidad a un bajo precio (lo mismo para todos, independientemente de sus necesidades) y en un mercado individual

ocurre lo contrario: alta calidad a un alto precio (cada uno recibe lo que quiere, hecho a medida).

Una de las variables más usadas para la segmentación es la edad; este aspecto es muy importante ya que la edad del consumidor explica mucho de su proceso de compra y de sus intereses comerciales. En América Latina existe un fuerte desbalance hacia los más jóvenes, representando más de un tercio de la población (36%) aquellos menores de 15 años, en comparación con un 21% en países noroccidentales. Asimismo, sólo el 59% de la población latinoamericana es económicamente activa, por lo que los adultos no sólo deben mantenerse a sí mismos sino que suelen tener a cargo a más de una persona. Esto es relevante en mi estudio porque los menores no entran en la población económicamente activa y nos interesa analizar cómo hacen para influir las decisiones de compra de quienes los mantienen.

### **Los chicos y la familia**

En el ámbito de la familia es donde los chicos pueden ejercer influencia sobre las decisiones de consumo, principalmente en tres etapas del ciclo de vida de la familia dado el rango de edades bajo consideración (Arellano Cueva 2002: 407):

1. *Recién casados dependientes*: familias con hasta dos hijos pequeños; los gastos se orientan principalmente a las necesidades del niño;
2. *Casados jóvenes independientes*: hasta tres hijos pequeños; los gastos están destinados a la casa y el bienestar de los niños (escuela, ropa, comida, etc.);
3. *Padres proveedores*: hijos entre 3 y 18 años; los hijos son totalmente dependientes de los padres y los padres gastan todo su dinero en ellos. Los infantes (4-7 años) dependen de sus padres, ya que ellos deciden qué comprar, los niños (8-12 años) deciden qué comprar y hacen demandas a sus padres y los adolescentes (13-18 años) deciden qué comprar y piden dinero a sus padres para comprarlo.

Muchos son los estudios que se han realizado mostrando la ruptura de la familia patriarcal y la aparición de nuevas formas de familia más modernas; en este sentido ya no es la norma la existencia de un hogar con una pareja casada y con hijos, sino que la estructura familiar se ha hecho mucho más compleja y ha diversificado sus formas. De este modo, aparecen hogares con un solo progenitor (generalmente, madres solteras), hogares con un

progenitor y una nueva pareja, parejas divorciadas, parejas no casadas con hijos, etc. Esto es lo que Manuel Castells (1998) identifica como 'la crisis de la familia patriarcal' y es una tendencia que cada vez está más vigente. Esta crisis no implica que la familia como institución esté desapareciendo, sino que se está modificando e incorporando nuevas formas.

En el caso de Argentina, tanto en el caso de las mujeres como de los varones de 0 a 14 años se presenta la situación de que más del 80% vive en un hogar de familia completa (ambos padres presentes) y aproximadamente un 17% vive en un hogar monoparental. Para ver los datos completos de la composición familiar en Argentina ir al **Anexo a**).

### **Roles de compra**

Analizando los distintos roles que una persona puede cumplir en el proceso de compra, Kotler y Armstrong (1996: 161) identifican 5 posibilidades: actuar como *iniciador, influenciador, decisor, comprador o usuario*. En el caso de los chicos los roles más comunes que suelen abordar son los de iniciadores, influenciadores o usuarios. Estos roles están fuertemente relacionados con el análisis de 'los chicos como tres mercados' que propone Mc.Neal, autor que se discute más adelante en el trabajo.

## **II. Características del segmento niños**

### **Subgrupos dentro de los niños**

Es de gran utilidad conocer las características de este segmento y los aspectos distintivos de su personalidad, ya que esto le permitirá a los profesionales de marketing desarrollar estrategias y actividades mucho más acordes a lo que los chicos están buscando y así lograrán un vínculo superior con ellos, algo central para asegurar su lealtad a largo plazo. A pesar de que utilizaré el término 'chicos' para referirme al mercado bajo análisis (de 3 a 12 años), es posible hacer una distinción más detallada de los subgrupos que lo componen:

-**Infantes:** niños entre 2-7 años; etapa en que comienzan la escuela primaria; presentan una fuerte dependencia en sus padres; los principales gastos para ellos son en juguetes y elementos educativos; la decisión de compra es íntegramente de los padres.

-**Niños:** 7-14 años; presentan una mayor socialización con compañeros del colegio y así empiezan a expresar su gustos y formar sus propias opiniones; empiezan a ejercer mayor

influencia sobre decisiones de compra de los padres, por eso en esta etapa es necesario comenzar a dirigir publicidades hacia ellos.

### **Características distintivas**

Para ahondar en el tema de la personalidad de este segmento, se han realizado varios estudios e investigaciones. Conocer en detalle la personalidad de los niños no es un dato menor, ya que son estas particularidades lo que los hacen únicos y logran diferenciarlos de otros segmentos; en definitiva, estas características pueden ser utilizadas como otra base de segmentación, más allá de la edad.

A pesar de que estas características vayan mudando y adquiriendo nuevos matices en cada generación, hay ciertos detalles que permanecen inmutables y se repiten en la mayoría de los niños:

- *Orientados a la sociedad*: tienen mayores ingresos disponibles, son los más sensibles a las marcas y gastan mucho en artículos personales que les confieren cierto status (Loudon y Della Bitta; 1995: 163);
- *Motivados por varias cosas*: son dinámicos, arriesgados y cultos; realizan tanto actividades solitarias como en grupo;
- *Introvertidos desde el punto de vista socioeconómico*: gustan de actividades solitarias y gastan en productos/servicios que utilizan en ellas (ej: juegos de computación, reproductores de MP3, etc.) (Loudon y Della Bitta; 1995: 163) ;
- Bien educados;
- Ágiles con el uso de la computación y la tecnología en general;
- Disfrutan de la cultura ‘trash’ (popular) que ofrece la televisión (Gunter y Furnham;1998: 4);
- Están expuestos a más fuentes de información que otras generaciones, principalmente impulsado por el fácil acceso a internet y el uso extenso de TV;
- Son buscadores de valor en los productos que consumen: son un mercado muy exigente y escéptico (María Laura Ozbetich; 2002: 109);
- Están menos preocupados por su imagen que otras generaciones, al estar más orientados a valores espirituales que materiales;

- Tienen como referente permanente a la familia, principalmente a sus padres (M.L. Ozbetich; 2002: 110);
- Manejan sus ahorros de manera independiente (M.L. Ozbetich; 2002: 111).

Distintos estudios realizados muestran que, a pesar de que la población mundial se estabilice y disminuya la cantidad de jóvenes en los próximos años, hay una fuerte tendencia por la cual está en aumento su poder adquisitivo, siendo sus principales fuentes de ingreso regalos de dinero (de padres u otras personas), ahorros por realizar trabajos o tareas domésticas o mensualidades de sus padres (Mc.Neal 1993: 56). Un dato muy interesante que resulta de las investigaciones del autor es que los niños no suelen tener mucha consciencia de los precios de los productos, excepto de los productos no comestibles, como juguetes por ejemplo. Una posible explicación para esto podría ser que los juguetes son los productos en los que ellos más gastan su propio dinero y muchas veces deben ahorrar para comprar un producto específico; al tener que hacer un esfuerzo personal para obtener ese producto están más pendientes y conscientes de su valor. A pesar de la falta de consciencia en los precios, los chicos demostraron tener muy presentes los nombres y la marca de los productos, muchas veces directamente asociando un producto con una marca.

De acuerdo a un estudio realizado por Emilia Ferreiro (1999), los chicos reconocen imágenes antes que palabras. Este dato es de suma importancia para empresas que están interesadas en abordar al segmento de los niños ya que tener una imagen o un personaje que sea la 'cara' de la marca les puede ser muy útil, porque permitirá que los niños retengan a la marca en su cabeza. Ya que identifican imágenes antes que el nombre de una marca, reconocer que Mickey Mouse es el personaje clave de Disney les permitirá a los niños relacionarse más con la marca, al sentir al personaje como una representación visible de la empresa, y facilitará el recordar a la marca: al ver a Mickey Mouse en una publicidad saben que se trata de algo relacionado con Disney. Esto puede ser muy útil para las empresas, si saben tomar provecho de las oportunidades que esto ofrece, por ejemplo, al utilizar estas imágenes en publicidades.

### **Atractivo y dificultades del mercado de niños**

Más allá de conocer las características de este mercado es importante preguntarse porqué son un mercado interesante. Para responder a esta pregunta, pueden identificarse cuando menos las siguientes razones: son un mercado primario propiamente, son un mercado influyente dada la influencia que tienen sobre las decisiones de compra en sus hogares, son un mercado para el futuro de cualquier país y representan un segmento demográfico particular. Mc. Neal, una autoridad en el tema de niños y el marketing, realizó varios estudios sobre el tema principalmente en Estados Unidos. Sus resultados fueron muy reveladores y han sido la base de los estudios de otros en el mundo, sin embargo hay que tener en cuenta que el desarrollo de los niños-clientes tuvo una aparición más tardía en América Latina que en EE.UU. y por esta razón muchas empresas todavía están en proceso de reconocimiento de la oportunidad que representan para sus negocios.

Una de las principales razones porqué las empresas están comenzando a prestarle atención a este mercado es por que, más allá de representar un mercado lucrativo, los hábitos de consumo para el resto de la vida de las personas suelen formarse en esta etapa. Las empresas no pueden dejar pasar semejante oportunidad, ya que varios estudios han demostrado que las marcas y productos que la gente utiliza como adultos son los mismos que usó toda la vida, comenzando este proceso en los primeros años que se tiene contacto con el mundo comercial. Por esta razón, ganarse un cliente desde sus primeros años y mantenerlos a lo largo de toda su vida es un gran desafío para las empresas, pero uno que le proporcionará muchos beneficios a largo plazo. Sin embargo Mc.Neal (1993: 47) hace una aclaración sobre el problema que presenta este segmento:

*“... los niños son el más difícil de todos los mercados. Si son difíciles de comprender, son difíciles de satisfacer; y si son difíciles de satisfacer, es difícil también orientar hacia ellos el comercio en forma ventajosa”.*

Esta aclaración del autor resume el problema antes mencionado: los chicos son difíciles de conocer y no conocer un segmento es un reto muy difícil porque la empresa no sabe qué necesidad tiene y buscan satisfacer; ésta es la razón por la cual entre el 90-99% de los productos nuevos para niños fracasan. Para atender a este mercado hay que tener un concepto muy en claro: los niños son distintos a los adultos. Piensan distinto, desean distintas cosas y se comportan de manera diferente con respecto al proceso de compra; bajo estas condiciones es evidente que no se les pueden ofrecer las mismas cosas a estos dos



segmentos y hay que aprender a detectar cuáles son las diferencias entre sus deseos y necesidades como consumidores.

### **III. Comportamiento de consumo de los niños**

#### **Proceso de socialización de los niños**

Los chicos comienzan a insertarse en el proceso de compra a una edad cada vez más temprana, aprendiendo en las primeras etapas de sus padres o en la escuela; esta fase es conocida como la 'etapa de aprendizaje del consumismo' (Gunter y Furnham 1998: 3): es bajo la supervisión de personas cercanas que empiezan a cobrar noción de qué significa comprar, del valor del dinero y aprenden a diferenciar qué es bueno y qué no lo es a la hora de comprar un producto. A medida que los chicos van creciendo, se van involucrando más en las decisiones de compra de la casa. Comienzan a observar, pedir y elegir productos con el permiso de sus padres mientras los acompañan a hacer las compras o empiezan a ir solos a las tiendas. El proceso de '*socialización del consumidor*' es definido como el proceso por el cual los chicos adquieren las capacidades, conocimientos y actitudes necesarias para funcionar y decidir como consumidores (Gunter y Furnham 1998: 9). Este proceso está influenciado por factores socioculturales, como los padres, compañeros, la escuela, experiencias de compra y los medios masivos (Carlson y Grossbart, 1988; Peracchio, 1992).

Profundizando en el análisis de cómo se convierten en consumidores los niños, es posible identificar ciertas etapas por las que atraviesan hasta convertirse en compradores independientes.

1. Acompañar a los padres y observar;
2. Acompañar a los padres y pedir: en esta etapa comienzan a desarrollarse como mercado de influencia;
3. Acompañar a los padres y seleccionar con permiso;
4. Acompañar a los padres y hacer compras independientes: en esta etapa tiene una importancia creciente la relación que se establece con los vendedores, ya que son ellos los que pueden lograr que la experiencia sea amena y positiva o dejar una mala impresión que marcará la relación niño-empresa de por vida;



5. Ir solo al negocio y hacer compras independientes: en esta etapa el niño se desarrolla como consumidor pleno (niños como mercado actual).

Es importante remarcar que la primera enseñanza de cómo manejarse en el mercado la obtienen de los padres, puesto que desde muy temprana edad los niños suelen acompañar a sus padres al supermercado a hacer las compras y, aunque asistan pasivamente desde un carrito de compras, esta experiencia los va marcando e instruyendo en cómo deben comportarse como consumidores en el futuro.

### **Los niños como mercado**

Mc.Neal identifica en los chicos a tres posibles mercados: un *mercado actual*, un *mercado potencial* y un *mercado de influencia*, principalmente sobre sus padres. Los datos y conclusiones del autor demuestran que el ciclo de vida del consumidor empieza desde una edad cada vez más temprana y las empresas deben estar preparadas para aprovechar la oportunidad que esto ofrece: desde una edad cada vez menor estos niños cuentan con dinero propio, tienen necesidades, gastos personales y ahorran su dinero para futuras compras; en otras palabras:

*“Lo bueno es que vender a los niños como mercado primario permite al comerciante tener ganancias adicionales al establecer una relación con los niños que podría durar toda una vida” (1993: 68).*

Como lo explica la cita anterior, los niños pueden ser atendidos como múltiples mercados (primario y potencial) y esto puede ofrecer muchas ventajas económicas para las empresas. Al igual que cualquier otro consumidor, los chicos consumen para satisfacer sus necesidades y deseos: a medida que cambian sus gustos, cambian sus procesos de compra. Sin embargo, los chicos no suelen ser leales a una marca sino que cambian de marca según cambien las modas; de este modo, son menos consistentes pero más predecibles que sus padres, porque siempre responden a los cambios de la moda (Gunter y Furnham 1998: 7).

Como mencioné previamente, existe una fuerte correlación entre los distintos tipos de mercado que representan los niños y el rol que ocupan en cada uno de ellos. La relación entre ambos está resumida en el siguiente cuadro:

<b>Mercado (McNeal)</b>	<b>Principal Rol (Kotler)</b>
-------------------------	-------------------------------

▪ Actual →	▪ Usuarios
▪ Influencia →	▪ Influenciadores/ Iniciadores
▪ Potencial →	▪ Influenciadores/Usuarios

Cuadro 2: Relación entre tipos de mercado y roles de los niños. Fuente: Elaboración propia.

Como mercado actual las empresas les venden a los niños los productos de su interés en el presente, por lo tanto el rol que ocupan en el proceso de compra se corresponde con el de usuarios (ej: juguetes); como mercado de influencia los chicos pueden actuar como influenciadores de compra, solicitando la compra de un producto a quien tome la decisión de compra (ej: elección de restaurante), o como iniciadores, ya que muchas veces los niños son quienes sugieren la compra de un producto o marca particular a sus padres y éstos escuchan ya que suelen estar más informados y actualizados acerca de las ofertas del mercado y las mejores opciones de compra (ej: tecnología, como los teléfonos celulares). Finalmente, como mercado potencial, los chicos pueden actuar como influenciadores en la compra de sus padres por que hay características de la empresa/producto que les interesa para luego convertirse en usuarios del mismo; es decir, cuando los chicos ya se convierten en un mercado actual de la empresa. Vale aclarar que generalmente las empresas no suelen considerar a los chicos como un solo mercado sino que suelen combinar varias de las opciones; así los tratan como mercado actual y los mantienen como mercado potencial para que su relación se mantenga en el futuro.

### **Razones de su influencia**

Las principales razones por las cuales los chicos ejercen tanta influencia están dadas por los cambios socioculturales que se estuvieron produciendo en los últimos años, de acuerdo a un análisis de Mc.Neal (1993):

1. Los padres están teniendo cada vez menos hijos y por esto pueden gastar más en cada uno de ellos; asimismo, la opinión de los hijos tiene mayor peso en las decisiones de compra de la familia (suelen conocer más los productos que sus padres);

2. Por los cambios en los estilos de vida y el aumento en la cantidad de divorcios, hay más familias con un solo padre y se espera que los chicos participen más en las decisiones de la casa;
3. La tendencia a esperar para tener hijos implica que cuando llegan, generalmente, son más consentidos;
4. En las familias de doble-ingreso los padres tienen más dinero para gastar en sus hijos y muchas veces suelen comprar cosas a sus hijos por la culpa de no poder estar más presentes en su vida debido a la presión laboral.

### **En qué influyen**

Como mencioné anteriormente, los chicos funcionan como un mercado primario y como uno de influencia sobre las decisiones de sus padres acerca de qué productos y marcas comprar. Por lo general, para compras importantes los chicos ejercen mayor influencia en la etapa inicial del proceso de decisión de la compra (actúan como iniciadores de compra) y es más relevante en aspectos estéticos, como estilo, color y modelo del producto, pero poco considerado por padres en cuanto a dónde, cuándo comprar y cuánto gastar.

Mc.Neal (1993: 110) identifica las principales categorías donde los chicos tienen influencia:

- *Productos para chicos:* incluye snacks, juguetes, artefactos electrónicos, ropa.
- *Productos para el hogar:* muebles, equipos de música, comida y bebidas.
- *Productos para la familia, excluyendo los del hogar:* vacaciones, autos, restaurantes y actividades de recreación.

Esta clasificación es de suma importancia, ya que delimita el espacio donde los chicos ejercen presión a sus padres y donde las empresas pueden actuar estratégicamente para ganarlos como clientes.

### **Fuentes de información**

He mencioné que los niños están muy inmersos en el mundo de la tecnología y de la información, lo que tiene una fuerte influencia al modelarlos como consumidores. A continuación enumero las principales fuentes de información de los niños:

- Televisión
- Amigos
- Tiendas
- Catálogos
- Escuelas
- Radio
- Revistas/periódicos

Los chicos generalmente suelen hacer peticiones de compra a sus padres cuando están en presencia de un estímulo relacionado con el producto de interés; es importante que las empresas estén al tanto de este dato para aprovechar y hacer más publicidad en los locales de los productos para chicos o de aquellos que ellos pueden influenciar, ya que también es en esos momentos donde esas peticiones tienen mayor probabilidad de ser satisfechas.

Hay estudios que demuestran que los chicos que miran televisión y las publicidades que transmite son mucho más propensos a pedir esos productos a sus padres; este dato es de suma importancia para las empresas ya que deben considerar a la TV como un medio eficiente para ganar posibles consumidores.

Como lo describía Mc.Neal, la televisión es utilizada como el medio preferido de comunicación, periódicos y clubes como principales vehículos de difusión y publicidad, y las revistas infantiles como el medio más aceptado por los padres por su valor educacional. En cuanto a las dificultades en la comunicación, estas ocurren debido a los problemas de codificación y decodificación que tienen su raíz en un conflicto ya mencionado: los adultos no conocen bien a los niños, cómo piensan ni cómo se comunican, por lo tanto esto genera problemas porque se suelen hablar distintos 'idiomas'; adultos les hablan a los niños en lenguaje adulto y esto lleva a mal interpretaciones o mensajes no comprendidos.

#### **IV. El largo plazo y éxito de este mercado**

##### **Reacción de los minoristas**

Enfrentados a la decisión de qué posición tomar frente a los niños como influenciadores de compra, los minoristas pueden adoptar las siguientes reacciones:

1. No hay nada que hacer al respecto: ignoran la influencia de los niños sobre sus padres;
2. Buscan influir sobre el pensamiento de los padres y estos influyen en el pensamiento de los niños: promociones y publicidades se dirigen a los padres porque consideran que los niños piensan lo mismo que piensan sus padres (ejemplo: tradicionalmente, en la industria de indumentaria);
3. Buscan influir a padres y niños simultáneamente: realizan una doble estrategia de comercialización;
4. Buscan influir en los niños para que ellos influyeran a sus padres: los anuncios y demás estrategias de marketing apelan a los niños (ejemplo: golosinas y juguetes).

Para hacer esta clasificación, Mc.Neal propone seguir una regla básica: hay que vender a quien tome la decisión de compra. De este análisis se desprende una conclusión muy interesante: entre padres y niños hay una relación de influencia mutua, ya que los padres influyen en los gustos, preferencias y actitudes de compra de sus hijos pero simultáneamente, como venimos explicando, los niños influyen en las decisiones y conductas de compra de sus padres, al sugerir qué, cuándo y dónde comprar.

### **Niños = Clientes a largo plazo**

Bajo el esquema con el que comencé el presente trabajo acerca de la competencia en el mercado mundial y la búsqueda de mayor participación de mercado, Mc.Neal identifica dos fuentes de nuevos clientes: quitarle clientes a la competencia o 'adueñarse' de los nuevos clientes que todavía no han ingresado en el mercado; los niños entrarían en esta segunda opción y, si se los adopta como un mercado potencial y se trabaja con ellos desde temprana edad, se logrará que sean clientes mucho más leales y esto generará mayor satisfacción, tanto para los clientes como para la empresa. Si esto se logra con éxito,

*“antes de alcanzar la edad de mercado para un producto o negocio en particular, el cliente potencial ya se habrá formado ciertas preferencias por algún producto, marca o tienda, a menudo en la niñez” (1993:149).*

Sin embargo hay un largo período de espera hasta que los niños se conviertan en auténticos clientes y durante todo este tiempo las empresas deben gastar dinero para ‘criar’ a sus clientes desde la infancia, generalmente sin que esto le brinde beneficios a corto plazo. Es por esta razón que muchas empresas no dedican grandes esfuerzos de marketing hacia los niños, ya que teniendo una mentalidad muy cortoplacista, los resultados de tal inversión no valen la pena y prefieren destinar sus fondos a proyectos que les retornen la inversión más rápido y de una manera más tangible.

Para fomentar esta relación más a largo plazo, y afianzar a los niños-clientes, las empresas pueden tomar ciertas acciones:

- Generar conocimiento: especialmente a través del nombre de la marca, slogans, promociones, difusión y publicidades. Especialmente con niños, es muy efectivo el diseño de un personaje físico con el que el niño pueda asociar a la marca (ej: Mickey Mouse para Walt Disney);
- Crear interés: a través de asociaciones con objetos significativos, como premios y clubes;
- Mantener la fe: mantener altos niveles de satisfacción de las necesidades y mostrar un real compromiso para con los clientes;
- Generar acción.

### **Clave para el éxito con los niños**

Para el desarrollo exitoso de productos para niños, Mc.Neal propone lo siguiente:

*“En el modelo moderno del pensamiento comercializador- el modelo de los años noventa- los nuevos productos acertados para niños son los que merecen la aprobación de los padres, pero están proyectados y desarrollados para los niños, ensayados con niños y comercializados a los niños por quienes fijan las nuevas estrategias de venta teniendo en cuenta las primordiales necesidades de los niños” (1993:294-295).*

La clave para que un producto infantil sea exitoso depende de que satisfaga la necesidad lúdica, la más importante dentro de las necesidades que los mismos buscan satisfacer; asimismo, como en cualquier segmento, cuantas más necesidades satisfaga un producto mayor aprobación tendrá por sus potenciales clientes.

## V. Los niños en Argentina:

Los niños del segmento bajo estudio representan aproximadamente el 20% de la población argentina, sumando un total cercano a las 10 millones de personas. A pesar de que cerca del 50% de esta población es pobre<sup>1</sup>, un mercado de 5 millones de integrantes sigue resultando muy interesante a los ojos del mercado y es por esta razón que se siguen dedicando esfuerzos de marketing a este grupo. En el 42% de los hogares donde estos niños están distribuidos<sup>2</sup>, se gasta aproximadamente 3% más que en los hogares sin niños; a su vez, en los hogares con chicos se destina el 25% del presupuesto familiar a la compra de productos relacionados con ellos y suelen comprar primeras marcas en esos productos<sup>3</sup>. Esto demuestra la enorme influencia que los niños ejercen sobre las compras de sus padres y apoya la tendencia social de que los padres gastan todo lo que pueden en sus hijos y buscan darles lo mejor, razón por la cual prefieren comprar primeras marcas.

Población entre 0 y 14 años	26,4 %
Población entre 15 y 64 años	63,5 %
Población de 60 años o más	13,8 %
Población de 65 años o más	10,1 %

Cuadro 3: Estructura poblacional de la República Argentina. Año 2005. Fuente: Wikipedia en base a datos del INDEC<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> INDEC, Población según condición de pobreza, sexo y grupos de edad. Total de 28 aglomerados urbanos. Segundo semestre 2003 a primer semestre 2006.

<sup>2</sup> Infobrand; Diciembre 2006, p.25: *Baby Power*.

<sup>3</sup> Clarín; 22/08/06: *El 25% del gasto familiar es de los chicos*.

<sup>4</sup> [www.wikipedia.com.ar](http://www.wikipedia.com.ar). Demografía de Argentina.

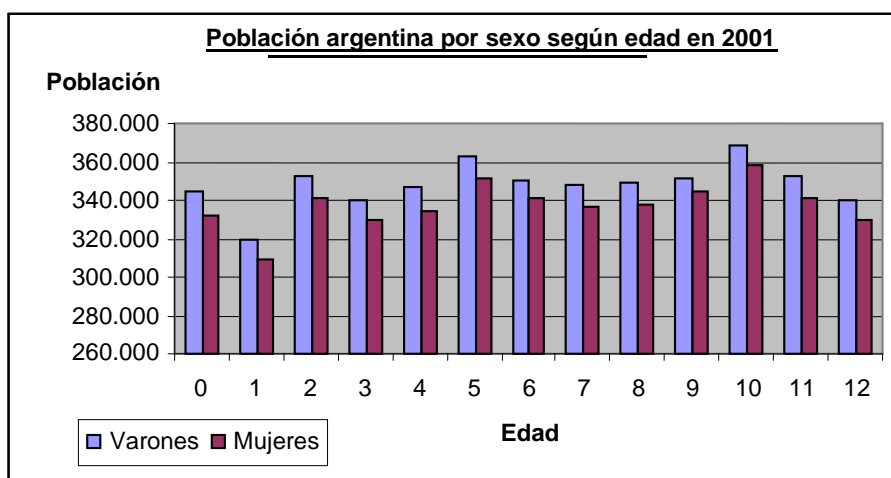


Gráfico 1: Población Argentina por sexo, según edad, en el 2001. Fuente: INDEC<sup>5</sup>.

Un dato que apoya la idea de que la televisión es el medio más efectivo para comunicarse con los chicos es el siguiente: todos los hogares en Argentina tienen un televisor y el 60% de esos hogares tienen dos o más equipos, y, en promedio, los chicos miran entre 2-3 horas diarias de televisión<sup>6</sup>. Este es un dato muy importante a tener en mente a la hora de decidir dónde hacer publicidades destinadas a los chicos, ya que, además de tener fuerte aceptación entre los más pequeños, la TV tiene un alcance masivo, comunica rápidamente, es audiovisual (es decir, apela a más de un sentido a la vez) y es el medio más convincente y el de mayor nivel de recordación.

Para tener una idea del crecimiento del sector, la venta minorista en Navidad del 2006 aumentó un 17% con respecto al año anterior y en Reyes del 2007 su crecimiento en ventas fue de un 12% con respecto a la misma época del año pasado<sup>7</sup>. Estos datos demuestran el potencial que tiene este segmento y la gran oportunidad de mercado que representan.

Una vez explicitado el marco teórico bajo el cual desarrollaré mi propuesta, a continuación delimitaré la estrategia metodológica a seguir.

<sup>5</sup> Datos del INDEC del censo 2001.

<sup>6</sup> Clarín; 12/10/06: *Los padres critican a la TV, pero igual la miran con sus hijos.*

<sup>7</sup> Clarín; 8/01/07: *Ventas para Reyes: un 12% más que en 2006.*



## **Parte II: Selección de los Casos de Estudio**

### **I. Estrategia Metodológica**

El trabajo que planteo es un *estudio descriptivo*, ya que mi intención es ver qué hacen las empresas argentinas frente a un determinado grupo de clientes, los niños. Tomando como muestra una selección de empresas argentinas, contrastaré sus estrategias y acciones con mi hipótesis para ver si se verifica en la realidad o no.

Como mencioné anteriormente, haré una selección de empresas de diferentes industrias para ver si toman en consideración a los niños en sus decisiones estratégicas y, si lo hacen, cuáles son estas estrategias. Las empresas que he seleccionado para conformar mi muestra son:

- a. McDonald's (empresa alimenticia)
- b. Carrefour (supermercados)
- c. Mimo (empresa de indumentaria)

La muestra incorpora empresas de diversas industrias y sectores para que la muestra sea más representativa y no sesgada a un único tipo de negocio; asimismo, una de las empresas mencionadas hace productos exclusivamente para niños (Mimo) por lo que será interesante ver cuál es la visión de las otras empresas frente a este segmento. Estas empresas también me parecieron adecuadas ya que cada una de ellas representa una de las tres áreas de influencia que identifica Mc.Neal, autoridad en el tema mencionado en el marco teórico: McDonald's representa la categoría de *productos para la familia*, Carrefour la de *productos para el hogar* y Mimo la de *productos para chicos*.

Para recolectar la información necesaria para la investigación, el primer paso será analizar y observar detalladamente la oferta de cada empresa, valiéndome para ello de la información publicada en material promocional, campañas, páginas web y la presentación de sus locales para ver si dan algún indicio sobre su trato con niños (ejemplo: ver si hay sector de niños, espacio para que jueguen, etc.). Asimismo, será necesaria la realización de entrevistas con algunos de los dirigentes y creativos de las empresas y con agencias de publicidad para tener una visión más clara acerca de cuál es su postura frente a este segmento y, de reconocerlos como clientes, cuáles son las acciones que realizan para con ellos.

## **II. Recolección de datos**

Para la recolección de datos sobre las distintas empresas me valí de diversos métodos. El principal fueron las entrevistas que mantuve con personas dentro del área de marketing o afín dentro de cada empresa; estas entrevistas fueron muy valiosas ya que me permitieron tener una visión ‘desde adentro’ de cómo la empresa percibe al segmento bajo estudio. A tales fines, elaboré una encuesta modelo con las preguntas básicas que quería respondidas de cada uno de los entrevistados (**ver Anexo b**) y para facilitar el posterior análisis de los resultados grabé dichas entrevistas. Para complementar la información obtenida de estas entrevistas, recurrí a las técnicas de observación de los locales y de los patrones de compra de los clientes en las tiendas. Esto fue de gran ayuda, ya que me permitió corroborar las percepciones de las empresas o, en su defecto, corregirlas; asimismo, ver a los chicos en los locales de compra fue muy valioso para conocer mejor a dicho segmento.

En las empresas analizadas la ubicación y disposición de los espacios dentro de los locales de venta era muy importante. En estos casos los chicos están más en contacto e influenciados por el espacio y esto tiene un impacto muy fuerte en sus procesos de compra. Es en los locales mismos donde muchas veces las empresas hacen publicidades, promociones, degustaciones de productos (Carrefour), crean espacios exclusivos para el uso de los niños (rincón de juegos en Mimo) o reparten premios exclusivos para niños (Cajita Feliz en McDonald’s) y todas estas acciones son parte de las estrategias de marketing que las empresas les destinan a este segmento.

Para evaluar los espacios de los locales y sus instalaciones me resultó de mucha ayuda la elaboración de una grilla donde evaluar los principales aspectos relevantes en un local para niños de acuerdo a factores que considero importantes y su posterior comparación (**ver Anexo c**). Asimismo, realicé entrevistas con chicos en diversos lugares donde les pregunté acerca de las marcas bajo estudio. Los resultados de dichas entrevistas se encuentran en el **Anexo d**, lo que permite ver la percepción de los chicos con respecto a las marcas.

### **Parte III: Marketing de Niños en Argentina**

La siguiente parte del trabajo estará compuesta por tres puntos principales, temas que analizaré independientemente en cada una de las empresas entrevistadas.

- I. Caracterización de las empresas entrevistadas
- II. Descripción de las estrategias aplicadas a niños
- III. Resultados de la implementación de las estrategias dirigidas a niños

El primer punto pretende que el lector tengo una noción general del negocio de cada una de las empresas usadas como caso de estudio, describiendo resumidamente la historia de la empresa, en qué industria opera y cuáles son sus principales productos.

El segundo punto entra en mayor detalle en el tema de la empresa y su relación con el segmento de los niños, presentando la información obtenida de las entrevistas con gente relevante dentro de las empresas.

Por último, en el tercer punto haré un análisis sobre el resultado de las estrategias de las empresas en relación a los niños, relacionando los resultados de las entrevistas con los conceptos teóricos vistos en la primera parte del trabajo.

#### **a. McDonald's**

##### *I. Caracterización:*

McDonald's comienza su historia con la inauguración de un local de comida rápida en San Bernardino, California, en 1948 por los hermanos McDonald; si embargo fue recién en 1955 cuando se inaugura el primer local de McDonald's Corporation en Des Plaines, Illinois, de la mano de Ray Kroc. En 1967 la cadena abrió su primera sucursal fuera de los Estados Unidos y llega a la Argentina recién en 1986.

El negocio de McDonald's se apoya en cuatro valores que definen su filosofía empresarial: calidad, servicio, limpieza y valor. Desde sus comienzos, Kroc buscó crear una familia de empleados que trabajen para servir al cliente, ofreciéndole una comida de la mejor calidad en forma rápida, en un ambiente limpio y seguro y prestándole especial atención al trato que se les brinda a los clientes. La empresa goza de la mayor red de locales de servicio rápido de comidas del mundo, con 27.000 locales distribuidos en 120 países en todo el mundo.

Los productos que ofrece McDonald's están muy estandarizados, permitiéndoles mantener una coherencia y un mismo nivel de calidad en todos los productos que ofrecen. Estos productos incluyen desde los combos de hamburguesas, papas fritas y gaseosas hasta los tradicionales postres helados; sin embargo la empresa realiza ciertas innovaciones específicas en cada país, como lo fue el concepto del McCafé en Argentina que ofrece productos artesanales de cafetería como galletitas, tortas y café expresso.

Sus productos están dirigidos a un amplio segmento del mercado, que prácticamente abarca a todos los grupos etarios de la sociedad. Sus productos no tienen restricciones por edad ni sexo, pero el segmento específico de los niños es uno de los más importantes para la empresa.

## II. Estrategias

Cualquier niño en prácticamente cualquier lugar del mundo conoce lo que es McDonald's y por ese motivo no podía dejar de considerar a esta empresa como un caso de estudio. Esta empresa reconoce a los niños, entendiendo por niños al grupo de entre 4 y 12 años, como uno de los segmentos más importantes de su negocio. Por este motivo, la empresa realiza ciertas acciones dirigidas específicamente a este segmento. En una entrevista con la responsable del área de niños en la empresa, Victoria di Prospero, me aclararon que hay dos acciones principales apuntadas al segmento en cuestión: Ja Ja Mundo y la Cajita Feliz.

Ja Ja Mundo es un programa que busca crear un vínculo entre la empresa y los niños más allá de la comida que se consuma; es decir, su objetivo es mejorar la 'experiencia McDonald' como la llamó di Prospero. Este programa es el que se ocupa de desarrollar las actividades que se realizan dentro de los locales, los juegos, sorteos, el tema que determinará el premio en las Cajitas Felices y otras actividades que realicen.

Los temas que eligen para sus programas duran aproximadamente 3 meses y buscan fomentar la imaginación y creatividad de los chicos, a la vez de inculcarles valores humanos; valores que la marca también busca comunicar como propios como, por ejemplo, la solidaridad, el compañerismo, la familia y el compartir. Al momento de la entrevista, enero del 2007, el tema actual era el cuerpo humano y las actividades que estaban realizando estaban todas relacionadas con ello. Los premios que se otorgaban en la Cajita Feliz eran partes del cuerpo humano que los chicos debían coleccionar y armar para formar

el cuerpo humano. En este aspecto, McDonald's fomenta que los chicos aprendan, pero no actuando como un colegio. Busca enseñar 'a la manera McDonald's'; actúan como aliados de los padres ya que crean el espacio para que los chicos puedan aprender y divertirse simultáneamente, y a su vez son aliados de las escuelas ya que ayudan a reforzar lo que se aprende en ellos. Los regalos que hace McDonald's, tanto en la Cajita Feliz como en otros premios que ofrece, se basan en un concepto básico: deben tener valor de juego. Sus premios crean valor porque toman en cuenta la importancia que tiene el juego para los chicos y, es a través de ese valor que intentan acercarse a ellos.

Otro de los ejemplos de acciones realizadas por la empresa son las competencias que se realizan en los locales, por ejemplo competencias de dibujos. La consigna es que durante su visita en McDonald's los chicos hagan un dibujo de un determinado tema y luego participen de la competencia, en donde el dibujo ganador es elegido para participar en el diseño de la caja de la Cajita Feliz. Estas acciones también buscan crear un vínculo con los chicos, ya que a la par de divertirse se involucran con algo propio de la marca: el diseño de las Cajitas Felices.

A pesar de que no sean los niños quienes realicen la compra directamente en los locales, ya que suelen ser sus padres quienes pagan por la compra, la empresa pone a su disposición una suerte de 'vendedores' exclusivamente para niños: las anfitrionas. Las anfitrionas son las personas que se encargan de organizar y llevar a cabo las actividades de recreación en los locales y están para servir exclusivamente a los niños.

Las actividades que realizan son totalmente optativas para los chicos, pero las anfitrionas deben estar muy pendientes del público con el que están tratando a cada momento para decidir qué actividades realizar. Es decir, ellas deben estar pendientes de la edad de los chicos presentes y con ganas de participar en los juegos ya que eso determinará qué actividades son o no acordes en ese momento; no es lo mismo un juego para la capacidad y madurez de un niño de 3 que uno de 8 años. Asimismo, las anfitrionas también tienen que estar alertas del momento del día y del espacio del que disponen para jugar: en las horas pico (ej: al mediodía) los locales están mucho más llenos y por ese motivo disponen de menos espacio para jugar y moverse; este no es un dato menor, ya que ignorar esto sería crear una situación menos placentera para sus clientes, tanto niños como padres.

Los juegos que proponen las anfitrionas también buscan comunicar otro de los valores básicos de la empresa: la importancia de mantenerse activos y llevar una vida sana. En la

elaboración de estos juegos están presentes las opiniones de psicólogos y profesionales que contribuyen con sus opiniones acerca de qué puede y no hacer un niño de cierta edad y qué debería o no hacer.

El segundo programa importante de McDonald's es la Cajita Feliz. Este programa constituye, en definitiva, la entrega de un premio con la compra del menú de chicos. Más allá de ir por la comida a los locales, siendo la comida rápida una de las categorías de productos preferidas de los niños, lo que llama la atención de los chicos es la ilusión de un premio. Estos premios tienen un gran valor de juego y cautiva a los chicos por la posibilidad de formar una colección de premios; de este modo, los chicos van a querer volver a los locales para terminar de completar su colección.

A su vez, el programa de la Cajita Feliz implica una doble atracción para padres y niños; como lo explica di Prospero: "Los chicos quieren comer en McDonald's por el premio más que por la comida en sí, pero los padres los traen a McDonald's porque utilizan el incentivo del premio para que los chicos coman su comida". Al preguntar cómo hacen para elegir los premios me contestaron que se hacen estudios de posibles licencias que se pueden conseguir para los premios, teniendo en cuenta los programas más vistos por los chicos en televisión, incluyendo series y películas, siempre y cuando la imagen de esas licencias esté de acuerdo con los valores que definen a la empresa.

De acuerdo con la regla básica en el marketing, le venden a quien compra su producto y, reconociendo que los chicos están teniendo un poder mayor a la hora de elegir qué comprar, buscan comunicarse con ellos directamente. Sin embargo, también tienen en cuenta que muchas veces los chicos suelen ver televisión acompañados de sus padres, por lo tanto es importante que sus publicidades apelen a ambos tipos de interlocutores: que llame la atención de los chicos y les cree interés sin dejar de lado la autoridad y preocupaciones de los padres con respecto a la salud de sus hijos.

Una de las figuras más fuertes para comunicar la imagen y valores de McDonald's es el personaje de Ronald McDonald. Este personaje es el emblema de la empresa y es una manera muy gráfica y real de relacionar la marca con sus clientes; especialmente es muy efectivo entre el público más pequeño ya que ayuda a su comprensión el hecho de que sea una persona real, tangible y con quien pueden interactuar.

### III. Resultados

La empresa parece reconocer el gran potencial y oportunidad que representan los niños como mercado y a tales fines se esfuerzan en las estrategias de marketing que les dirigen; asimismo, por lo que se dijo en la entrevista con di Prospero, reconocen muchas de las mismas características que los autores del tema identifican en los niños de actuales: su exposición a una vasta cantidad de medios, son un mercado muy exigente, son decisores de compra y actúan independientemente como clientes, están muy orientados y pendientes de la sociedad y confieren mucho valor a la familia.

Más allá de reconocer el rol creciente que están jugando los niños como decisores de compra, la empresa se da cuenta de que los niños cumplen más de un rol en el mercado, de acuerdo a lo que explicaba Kotler y Armstrong, y McDonald's parece esforzarse por encontrar una manera de aprovechar este rasgo. Asimismo, estos múltiples roles que cumplen refleja el hecho de que los niños constituyen más de un mercado: representa el '3 mercados en 1' que explicaba Mc.Neal. Como mercado primario los locales de McDonald's buscan atraerlos para que consuman sus productos desde niños; como mercado de influencia cada vez más tienen el poder de influir en las decisiones familiar, como ser dónde ir a cenar o qué hacer un domingo por la tarde en familia; y, por último, son un mercado potencial porque la buena impresión que los niños tengan de McDonald's determinará si en el futuro ellos volverán solos y con sus hijos para repetir la experiencia.

En el caso particular de McDonald's, los chicos ejercen su influencia en lo que Mc.Neal identifica como productos para la familia, que incluye las decisiones de dónde comer, actividades de recreación y vacaciones. Este no es un dato menor, ya que hace no muchos años los niños tenían cero influencia sobre las decisiones que atañían a las actividades y presupuesto familiar, pero en los últimos años esto se ha revertido violentamente y ahora las empresas están obligadas a reaccionar a este cambio. De este modo se ven obligadas a, por ejemplo, incluir juegos en sus restaurantes, incluir menús con premios para niños y desarrollar actividades de recreación en los locales para que salir a comer en familia a McDonald's sea un programa entretenido para todos los integrantes de la familia.

Pareciera que McDonald's reconoce que los chicos tienen un poder creciente pero no ignoran que la decisión final es de los padres, ya que en general son ellos los decisores de compra, y que su producto jamás tendrá éxito si pasan por encima de los intereses y necesidades de los padres con respecto a sus hijos. De esto se deduce que están al tanto de



la doble influencia presente entre padres-hijos y hacen sus estrategias de marketing acordes a ello: publicidades en televisión, shows educativos, premios con valor de juego y educativos, eventos de responsabilidad social, etc.

Un último punto importante es analizar qué hace McDonald's para retener a sus clientes. Por las estrategias que realiza y la importancia que les confieren a los niños como parte de su negocio, la empresa muestra interés en crear y mantener una relación a largo plazo con sus clientes. Las acciones antes mencionadas indican que no sólo buscan que sus clientes se vayan contentos de sus locales, sino que se vayan tan satisfechos con su 'experiencia McDonald's' que decidirán volver en el futuro.

## **b. Carrefour**

### *I. Caracterización*

La cadena francesa de hipermercados Carrefour llega al país en 1982, en la localidad bonaerense de San Isidro, bajo el lema de "Todo bajo un mismo techo" con el que se propone ofrecer a los clientes la mayor variedad posible de productos, principalmente alimenticios, en un mismo lugar. Desde el comienzo, "el precio más bajo" es el compromiso que la empresa asume con los consumidores del país.

El grupo Carrefour es líder en la distribución y comercialización al por menor de productos alimenticios, reflejando tal liderazgo en la magnitud de sus ventas, valor de la empresa y su fuerte presencia mundial, teniendo más de 7.000 tiendas en 29 países alrededor del mundo. Los formatos mediante los cuales el grupo desenvuelve su actividad son: hipermercados, supermercados, tiendas de descuento, convenience stores y cash-and-carry. Los hipermercados Carrefour ofrecen una amplia variedad de productos alimenticios y no alimenticios a precios muy atractivos. Los supermercados Champion, GS, Norte Gb y Globi ofrecen una amplia variedad de productos, en su mayoría alimenticios, a precios muy competitivos. Tiendas de descuento como Día, Ed y Minipreco ofrecen alrededor de 800 productos alimenticios, a precios inmejorables, en pequeñas tiendas. Además, la empresa cuenta con las cadenas de tiendas Convenience Stores, incluidas Shopi, Marché Plus, 8 á Huit, GB Express, Contact GB, 5' Mapinoyaoz, Di per Di y Proxy.



Sin embargo, las ventas más fuertes provienen de los hiper y supermercados, representando el 58% y 18% de las ventas de la empresa respectivamente.

## II. *Estrategias*

A pesar de que los niños no sean los tradicionales clientes en un supermercado, me pareció que sería interesante analizar cuál es la reacción de esta empresa frente a los fuertes cambios socioculturales que se están produciendo y que atañen a los niños. Como ya explicaba en el marco teórico, el ciclo de vida de las personas como consumidores empieza a una edad cada vez más temprana y uno de los primeros lugares donde uno tiene contacto con el mundo del consumo es en un supermercado acompañando a sus padres a hacer las compras. Es ahí donde suele empezar el proceso de ‘socialización del consumidor’, como lo llamaban Gunter y Furnham, y es por esta razón que decidí incluir a esta empresa como caso de estudio.

A pesar de que la empresa no los considere un segmento de mercado específico del cual deben ocuparse, sí toman ciertas medidas para tomarlos en cuenta en sus decisiones. Son tomados en cuenta, por ejemplo, al momento de analizar el layout de los locales y al considerar las distintas categorías de productos. Al pensar en el layout de los locales, hay dos espacios que son clave y especialmente considerados para los chicos: estos son los espacios que están entre las distintas góndolas, donde suelen haber recipientes de baja altura que contienen productos de interés de los niños, y el espacio que está en el checkout, que busca captar la atención de los chicos al momento de pagar por las compras y tentarlos a realizar compras impulsivas.

Estas cajas en el checkout también tienen una lógica especial: deben estar a la altura y alcance de los niños, pero los productos más frágiles (como pueden ser los huevos de chocolate Kinder Sorpresa) deben estar a la vista pero no alcance de los chicos por el riesgo a que se rompan los productos. Asimismo, estos espacios también están presentes para atraer la compra impulsiva de clientes adultos, por lo tanto el orden en que está desplegada la mercadería puede significar la pérdida o ganancia de una compra extra: puesto que los adultos están más inclinados a comprar chocolates, estos productos están en lo más alto de estos estantes mientras que los chicles y caramelos, productos que llaman más la atención de los pequeños, se encuentran en los estantes más bajos.

El segundo aspecto de importancia en lo relativo a los niños son las categorías de productos. A pesar de que la empresa no considera a los niños como clientes, como me comentó Javier Sanguinetti (Gerente de Category de Carrefour), la empresa no descarta que hay ciertas categorías de productos que llaman más la atención de los niños, como pueden ser las galletitas dulces y saladas, golosinas, postrecitos y yogurts. Estos son los productos que suelen poner más a la altura y alcance de los niños ya que son los que más posibilidad tienen de impulsar una compra entre este público.

Los principales sectores de interés de los niños son las góndolas de juguetería, librería, ropa de niños, golosinas y galletitas. En Carrefour, al igual que en Jumbo, todos estos sectores se encontraban muy cerca unos de otros; de este modo, se aseguraban de que los chicos no tengan que perder tiempo buscando dónde están ‘sus productos’ sino que están todos juntos. En la parte de librería, por ejemplo, había una pantalla que promocionaba el DVD de High School Musical, una película de mucho éxito entre este segmento; este sector también estaba estructurado con estantes de libros más bajos y decorado con globos y carteles coloridos. Sin embargo, esto no veía en los otros sectores, a pesar de que estaban muy unidos. A continuación graficaré el layout del sector de juguetería, para que sea más gráfica su interpretación:

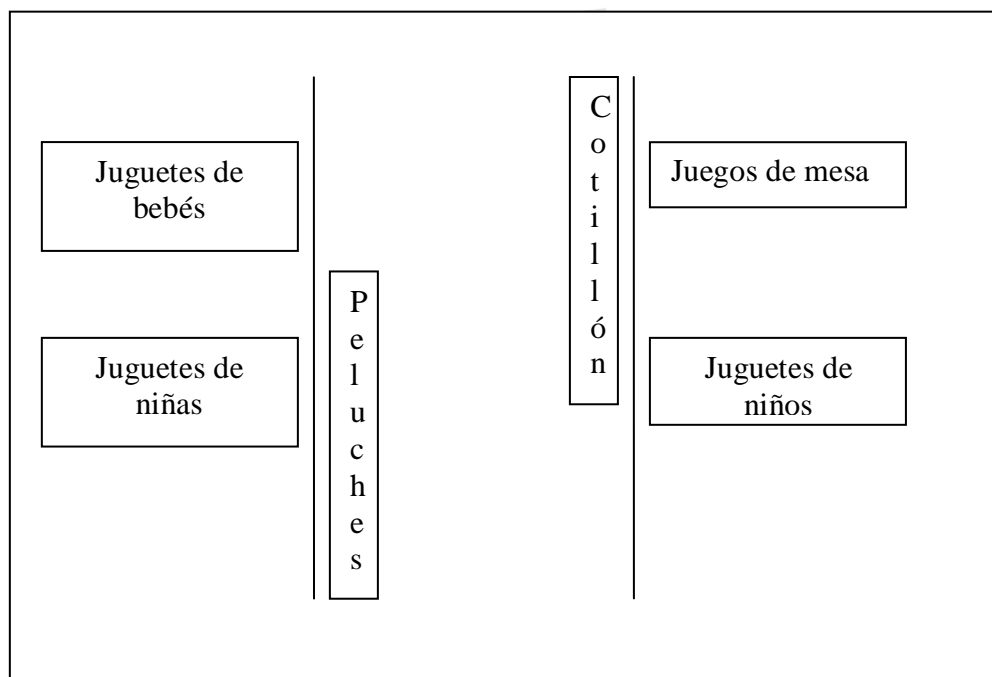


Diagrama 1: Layout de góndola de juguetes en Carrefour. Fuente: elaboración propia.

A pesar de que no realizan muchas iniciativas dirigidas a niños para promocionar estos productos, a comienzos de este año, en febrero 2007, Carrefour desarrolló un evento junto con Arcor que consistía en el armado de una 'fábrica' en las góndolas de golosinas. El programa de Arcor consistía en el armado de un circuito con la ambientación de una fábrica de golosinas, con el fin de guiar a los chicos por toda una selección de productos de su interés. A pesar de que esta acción se desarrolló en uno de los hipermercados de Carrefour, la idea provino de Arcor: Sanguineti explicaba que, como en otras ocasiones, Carrefour se limita a poner el espacio pero es Arcor quien pone el know-how ya que están mucho más en contacto con el segmento de los niños.

Fue Arcor quien se ocupó de hacer las investigaciones de mercado y profundizar en las características de los procesos de compras de los chicos y luego, con información acerca de a qué altura de los estantes miran, qué packaging les atrae más y qué características presentan como consumidores, armaron el evento en conjunto con Carrefour. Durante distintos momentos del año, especialmente en momentos clave como Reyes Magos, Pascuas, la vuelta al colegio y Navidad, la empresa también realiza campañas de promoción y eventos especiales, pero generalmente vienen de la mano de algún proveedor que propone la idea.

Un ejemplo de promoción realizado por la empresa fue en la época de comienzo de las clases, cuando realizaron diversas actividades de marketing más específico para niños: descuentos en mochilas y útiles, sorteos por computadoras (esto no fue una iniciativa de Carrefour sino de un proveedor) y promociones en comidas y bebidas para usar como snacks en el colegio. A pesar de que esto es un ejemplo muy claro de marketing dirigido a niños, es una excepción ya que no es algo que ocurra regularmente en los planes de la empresa.

Un elemento que es muy importante a analizar es la presencia de los carritos de compra para los chicos: a pesar de que es el primer elemento en que los chicos piensan cuando van al supermercado, de acuerdo a un estudio realizado por McNeal (1993), sólo uno de los supermercados Norte tienen a disposición de los clientes carritos de compras pequeños para los chicos. El carrito como medio de promoción es muy importante porque tiene algo central para los chicos: valor de juego. Cuando los chicos acompañan a sus padres a hacer las compras y tienen la posibilidad de manejar un carrito pueden jugar a ser clientes, a ser

adultos e ir de compras; es durante este juego que los chicos aprenden cómo manejarse en un supermercado, qué cosas se venden, qué cosas le llaman la atención, etc. Más allá del valor que tiene porque les enseña a los niños a ser consumidores, las empresas podrían beneficiarse de esto por el potencial de las compras impulsivas que podrían ocurrir; a pesar de que la decisión final sea de los padres, es importante que reconozcan el mercado de influencia que representan los niños y sepan aprovecharlo.

Más allá del potencial que ofrecen los niños, la mayor parte de las acciones de la empresa apuntan a los padres de los mismos. De acuerdo a lo que explicaba Sanguineti, el 90% de los clientes del supermercado son adultos, en su mayoría mujeres, y de ese total sólo el 10% suele ir acompañado por sus hijos. Ante esta situación, la empresa se demuestra reacia a invertir en estrategias de promoción y acciones de marketing ya que no se decide todavía a hacer una investigación de mercado para evaluar si ese mundo limitado de clientes realmente les ofrece una oportunidad de mercado. Por más de que no se deciden a tomar una decisión bien informada, la empresa está al tanto de la creciente oportunidad que representan los niños y del enorme potencial que implican; sin embargo, no realizan ninguna acción para tomar ventaja de esa oportunidad ni de capturar parte de ese mercado. Lo que la empresa sí intenta hacer es llegar a los chicos a través de sus padres: saben que la opinión que tengan los padres sobre las empresas ejerce una enorme influencia sobre lo que los chicos pensarán de ella y por lo tanto intentan mantener una buena imagen realizando, por ejemplo, acciones de responsabilidad social: donaciones de comida, ayuda a grupos de boy scouts, ayuda a hospitales y escuelas.

### III. Resultados

A pesar de que su target principal sean los clientes adultos, la empresa tiene dudas acerca de este segmento de mercado: ¿Cuántos chicos van a sus tiendas? ¿Cuántas madres van acompañadas con sus chicos? ¿Qué productos atrapan su atención? ¿Por qué? ¿Qué packaging los atrae? Estas son algunas de las preguntas que considera la empresa, pero todavía no investigó para obtener una respuesta.

Como mencionaba previamente, Carrefour depende mucho del know-how de sus proveedores para conocer las particularidades de los chicos y así relacionarse con ellos; un ejemplo es el caso citado de la 'fábrica' de golosinas que armaron en conjunto con Arcor,

donde fue esta última la que aportó el know-how a la iniciativa por tener un conocimiento mayor y más directo respecto del segmento en cuestión. Ya que la empresa debe lidiar con muchas categorías de productos que apuntan a distintos targets, las acciones más específicas para un segmento las delega en lo que ellos consideran los proveedores más adecuados.

Quizás el mayor aporte que pueda hacer un supermercado como caso de estudio es analizarlo como espacio de aprendizaje e incursión de los niños en el mundo del consumo. Como ya mencioné, este es uno de los primeros negocios que los chicos conocen y frecuentan acompañados de padres, y luego solos, y en donde empiezan a comprender la dinámica del mercado: es el comienzo de la ‘etapa de socialización’, donde aprenden qué se ofrece, qué marcas hay disponibles, cuánto cuesta un producto qué factores considerar para comparar productos, etc.

De las distintas etapas como consumidores que describe Mc.Neal, en un supermercado los niños pasan por todas ellas: desde asistir a la compra arriba de un carrito, a pedir cuando algo les llama la atención, luego a elegir productos con la ayuda de los padres, a acompañar a los padres pero elegir productos solos y finalmente llegar a hacer una compra solos. En este aspecto el supermercado tiene valor tanto por los productos que ofrece como por ser un espacio de enseñanza para los chicos, uno que les permite acercarse más al mundo adulto y que no se aprende en el colegio.

A medida que los chicos crecen y van aprendiendo a ser mejores consumidores, dejan de ir al supermercado para acompañar ‘a mamá y a papá’ y son delegados con mayor responsabilidad para que comiencen a ir para ayudar en los quehaceres de la casa, dado que cada vez más los padres disponen de menos tiempo y solicitan la ayuda de sus hijos; de este modo, los padres tienen interés en que sus hijos sean buenos consumidores para que sepan manejarse con facilidad en el mundo consumista en que vivimos y que puedan ayudarlos en los quehaceres de la casa.

### **c. Mimo**

#### *I. Caracterización*

Mimo & Co. es una empresa argentina que fabrica y comercializa prendas, zapatos y accesorios para chicos. La historia de Mimo comienza en Paraná, en la provincia de Entre

Ríos, cuando la señora Noemí, comúnmente llamada Mimo, comenzó a diseñar y fabricar muñecos de trapo en 1965; a mediados de los setenta la empresa ya tenía su propio taller y comenzó a incursionar en el mercado de ropa infantil. Con el tiempo el negocio fue evolucionando y la empresa empezó a vender sus productos a multi-marcas, abrir sus propios locales y tener presencia en los shoppings más importantes del país.

Con más de 150 locales y presencia en latinoamérica, norteamérica y varios países de Europa, Mimo continúa siendo una empresa familiar donde tanto Noemí como su esposo, hijos y cuñados siguen estando muy involucrados en el desarrollo del negocio. A pesar de que la imagen de la empresa se haya modificado a lo largo de los años, su filosofía sigue siendo la misma: “Más que una tendencia, Mimo es un estilo de vida”. Orientados a brindar la mejor calidad en sus productos, sus procesos de producción son controlados por un riguroso sistema de control de calidad a fin de asegurar que los usuarios, además de divertirse con su ropa, estén cómodos para jugar y sus padres tranquilos por la seguridad y cuidado de sus hijos.

## II. Estrategias

Dentro del segmento de chicos que atiende la empresa, hay dos sub-segmentaciones básicas y éstas están atendidas por Minimimo y Mimo respectivamente. El primero atiende al segmento de bebés, desde bebés de peso liviano hasta los 2 años, y el otro atiende a chicos de entre 3 y 12 años aproximadamente. Más allá de que la ropa que ellos producen les entra a chicos hasta 12 años, Nora Guerra (responsable de Comunicación de Mimo) reconoce que después de los 10 años los niños no quieren comprar más ropa ahí porque no quieren comprar su ropa en el mismo lugar que atiende a bebés.

Este fenómeno es algo que fue ocurriendo a lo largo de los últimos años: cada vez hay una mayor oferta de productos para chicos y hay mayor competencia entre las marcas; además, este fenómeno está acompañado por el hecho de que el segmento de chicos está mucho más segmentado y, por lo tanto, distintas marcas se ocupan de atender a distintos sub-grupos dentro del mismo segmento. Hace unos años Mimo tuvo que tomar una decisión importante: diversificar o no su línea de productos y segmentos target para desarrollar una oferta más extensa (ej, muebles para dormitorios de bebés) y ampliar su base de clientes potenciales (incluyendo al segmento de tweens). Sin embargo la decisión de Mimo fue

mantenerse en su segmento y con la misma línea de productos con la que se la conoce hoy en día. A pesar de que el segmento tweens era muy tentador, ya que son un segmento en rápido crecimiento, tienen mucho dinero para gastar y están preocupados por su imagen, la empresa optó por mantenerse en el segmento actual, un segmento que conoce y sabe cómo satisfacer.

La empresa le dedica muchos esfuerzos a conocer a sus clientes y por ello reconocen que al estar tan rodeados de información, los chicos están muy al tanto de lo que ofrece el mercado y exigen ser tratados con el mismo respeto que los clientes adultos. De la entrevista con Nora Guerra surgió que:

*“Los chicos de esta generación están mucho más inmersos en cuestiones que antes se consideraban de adultos, como tecnología, moda y las tendencias en diversos ámbitos y, por este motivo, son ellos quienes llevan la información a sus padres. Ya no son usuarios pasivos que esperan a que sus padres les elijan la ropa, sino que son ellos mismos los que entran a los locales, miran, eligen y piden a sus padres lo que a ellos les gusta.”*

De este modo, la empresa se dio cuenta de que no podía tratar a todos los niños como a un segmento uniforme; de esta revelación es donde parte su decisión de crear distintos estilos en sus productos, separar claramente los sectores de niñas y de niños en sus locales y de crear un espacio separado de Mimo para Minimimo. Como comentaba Guerra: “Los chicos de 8 años quieren sentirse distintos que sus hermanos de 3 años” y por eso Mimo hace separaciones en el layout de la ropa para los sub-grupos etarios en sus locales.

El layout del local es una parte central de la comunicación de la empresa, ya que determina qué tan en serio considera a los niños como clientes o usuarios; asimismo, esta idea está reforzada por la ambientación de los locales. Mimo busca que el momento de compra sea una experiencia agradable tanto para los chicos como para los padres, por lo tanto en sus locales es posible encontrar un espacio de recreación para los chicos, donde pasan películas y dibujos animados en grandes televisores de plasma (dato que no pasa desapercibido entre este público). A continuación presento un diagrama con el layout de un local de la empresa:

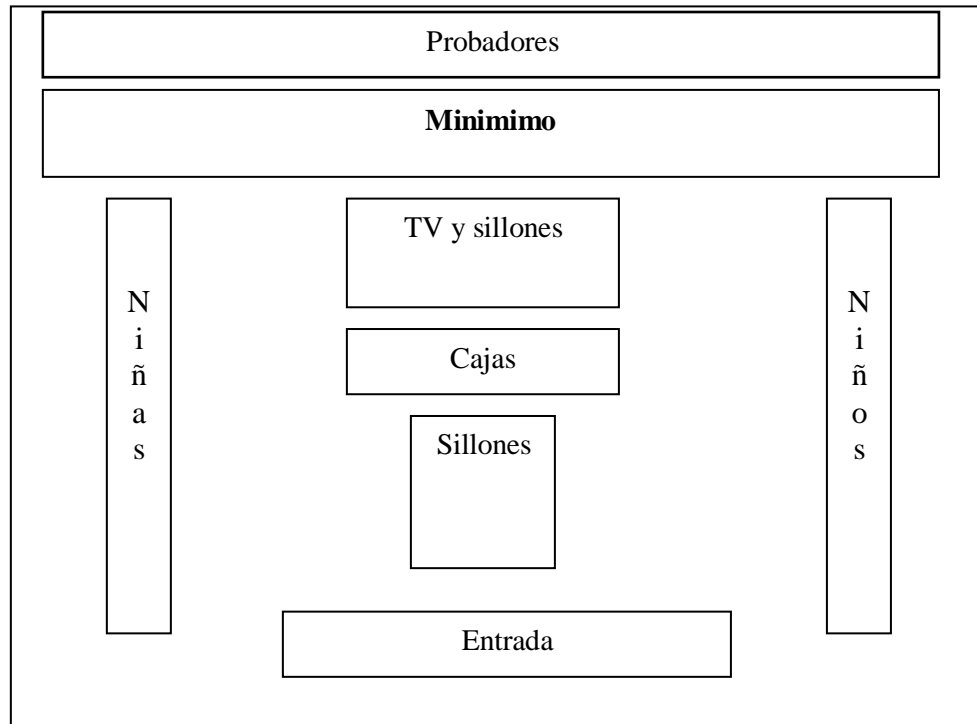


Diagrama 2: Layout de local de Mimo & Co. Fuente: elaboración propia.

Al momento de diseñar las distintas prendas para la empresa, tanto los niños como sus padres son tenidos en cuenta. Como lo explicó Guerra, “Para Mimo, los chicos tienen que jugar y divertirse; por eso hacemos ropa para que se ensucien, para que se intercambien, que se abra, se superponga y se saquen mangas... el diseño de nuestros productos está pensado para eso”. Conocer los gustos de este segmento no es tarea fácil y para hacerlo la empresa se vale de distintos métodos, como focus groups, observaciones, viajes de productos para identificar tendencias en distintos centros de tendencias (Europa, EE.UU., etc.) y estudios de mercados que tercerizan.

Sin embargo, esta última técnica no les resultó de mucha ayuda en los últimos años ya que Mimo considera que la información que estas investigaciones recopilaban no reflejaba los avances en las sub-segmentaciones dentro del mercado de chicos. Guerra explicaba que las empresas que realizaban las encuestas no le prestaban atención al hecho de que el mercado de niños está mucho más segmentado que hace unos años y, por lo tanto, las observaciones que resultaban de tales encuestas no eran muy adecuadas al considerar al segmento como un todo y esto no servía a las necesidades más específicas de Mimo.



Las principales acciones de comunicación que realizan son en la vía pública, en las vidrieras de sus locales y en medios gráficos. En este último caso, la empresa pauta con las revistas espacios para sus campañas publicitarias, que tienen un fuerte impacto visual, y también para espacios periodísticos lo que brinda un mayor valor, especialmente para el público adulto, ya que implican notas sobre la empresa y esto brinda información institucional, no sólo sobre sus productos. Algunas de los medios gráficos donde pauta Mimo son: revista Para Tí, Gente, Clarín y revista Viva. Todas estos medios apuntan a distintos segmentos y tienen distintos targets de audiencia y, de este modo, Mimo logra estar presente en medios más masivos como en medios más exclusivos.

Un dato interesante sobre la empresa es que, a pesar de no hacer publicidades en ningún canal de televisión, Mimo sí tiene presencia en programas de televisión. Hace unos años, al participar del programa ‘Tu peso pesa’ de Unicef la empresa entró en contacto con Julián Weich, un conductor de televisión, y desde entonces la empresa suele aparecer en los programas del conductor, vistiendo a los chicos que salen al aire.

Otra de las acciones de comunicación que la empresa realiza es el trabajo que realizan con líderes de opinión y el marketing cultural. Para lograr tener mayor alcance y presencia en el mercado, la empresa recurre a famosos de la televisión, teatro, radio, modelos, etc. que aparecen en eventos junto a sus hijos promocionando los productos Mimo. Los ejemplos de empresas con que la empresa sí se asocia son numerosos. Desde hace 5 años, Mimo está presente en el Abierto de Polo, donde se ocupa de organizar una guardería para que los padres de los niños puedan disfrutar del evento sin preocuparse por sus hijos: la guardería se ocupa de realizar actividades recreativas, alimentarlos y asegurar que pasen un día agradable junto a otros chicos; también participan en la Feria del Libro todos los años con el ‘espacio Mimo’, están presentes en el Malba durante las vacaciones de invierno para fomentar la presencia de los chicos en espacios culturales, donan las remeras a distintos clubes de rugby con el logo de la empresa y donan las pecheras a una escuela de ski en el Cerro Catedral, en Bariloche.

“Más que una tendencia, Mimo es un estilo de vida”: esta es la filosofía de la empresa que impone la línea que se refleja en todas sus publicidades y campañas de comunicación. Analizando las publicidades de las colecciones de la empresa, es posible observar que hay una idea que prevalece: los chicos jugando. Estas publicidades muestran a los chicos en

plena naturaleza, jugando, divirtiéndose, sonriendo, compartiendo momentos al aire libre en grupo, con amigos. Este no es un dato menor ya que indica que uno de los principales valores que Mimo busca comunicar es la importancia de jugar. Como explicaba McNeal en sus estudios, el valor lúdico es el más importante entre el público más joven y es importante que una empresa que busca atenderlos lo reconozca como tal y se esfuerce por mostrarlo como un valor propio.

Para reforzar sus acciones de marketing y asegurarse de que la gente efectivamente relacione las acciones con la marca, Mimo ha diseñado un personaje para que sea la imagen de la marca: el hipopótamo Hipomimo. Al igual que ocurre con McDonald's, al tratar con niños es mucho más fácil para ellos asociar y retener a una marca cuando pueden relacionarla con un personaje visible y tangible; por este motivo, Hipomimo está presente en todos los eventos que realiza la empresa, como en las actividades de verano que realizó la empresa en la Costa Atlántico en el verano del 2007.

### III. Resultados

Debido a la estrategia de segmentación que utiliza Mimo, la empresa demuestra reconocer a los chicos como un segmento target, sin embargo adoptaron una sub-segmentación de esta clientela para separar su negocio en Mimo y Minimimo.

A pesar de que la empresa ha pasado por momentos muy difíciles, condiciones dadas principalmente por la situación económica del país, Mimo ha logrado sobreponerse a esos obstáculos y mantener siempre su fuerte presencia en el mercado de indumentaria para niños. No podría haber logrado esto vendiéndoles únicamente a los padres de los niños, especialmente bajo las nuevas condiciones de protagonismo que tienen los niños en el mercado. Mimo reconoce el poder que los pequeños representan y por eso busca identificar constantemente sus necesidades, gustos y características particulares, cuestiones que los diferencian de los adultos como clientes.

Como lo explicaban Gunter y Furnham, los niños comienzan el ciclo de vida del consumidor a una edad cada vez más temprana y las empresas deben estar preparadas para beneficiarse de estos cambios; así es como Mimo identificó la independencia que los chicos tienen como consumidores y los tomó en cuenta para el diseño de sus locales. De las etapas por las que pasan los niños como clientes, identificadas por Mc.Neal, Mimo sabe

que a los chicos ya no les alcanza con acompañar a sus padres y mirar, sino que cada vez toman un rol más activo y protagónico; cada vez es más común que pidan, seleccionen y hagan compras independientes.

Estos cambios en los niños están ocurriendo por los grandes cambios socioculturales que están ocurriendo pero, principalmente, porque los chicos son mucho más seguros de sí mismos: al estar tan informados de lo que ocurre en el mercado, por la gran exposición que tienen a diversos medios, los chicos saben qué esperar y qué están en posición de exigir como clientes.

Como lo explicaba Mc.Neal, tratar a los chicos como múltiples mercados simultáneamente es muy beneficioso para la empresa, ya que les ofrece grandes ventajas económicas: tratar a un niño como mercado actual y potencial le permite a la empresa tener ganancias en el presente y en el futuro, siempre y cuando haga las cosas bien. Como mercado de influencia, los chicos influyen sobre las compras en Mimo ya que se trata de una empresa que ofrece productos para chicos, una de las tres categorías que Mc.Neal identifica como posible escenario de influencia. De los tres escenarios de influencia posibles, el de 'productos para chicos' es el más evidente y donde más influencia pueden ejercer los niños, ya que en este caso son ellos los únicos usuarios del producto y, por lo tanto, los padres estarán mucho más pendientes y atentos a las necesidades y gustos específicos de sus hijos.

#### **Parte IV: Conclusión**

Luego del análisis de los resultados obtenidos de las encuestas, información institucional, publicidades, observación de los locales de los casos de estudio, entrevistas con niños y la observación de su comportamiento de compra en las tiendas, estoy en condiciones de sacar mis propias conclusiones a la luz de la pregunta de investigación que disparó este trabajo:

*¿Qué grado de reconocimiento tienen las empresas de los niños como un segmento de mercado con potencial?*

El hecho de que éste tema esté tan poco estudiado presenta una gran ventana de oportunidad para empezar a comprender mejor a un segmento que está creciendo muchísimo, tanto en volumen como en las ventas que representa. A su vez, los chicos no sólo generan ventas dentro de su segmento, es decir ventas de productos de chicos, sino que con cada vez mayor fuerza están impulsando las ventas de productos de adultos y familias debido a la creciente influencia de compra que están ejerciendo.

Estas tendencias ya no están pasando desapercibidas como lo hacían hace unos pocos años y ya está llamando la atención de importantes consultoras y revistas de tendencias de mercado, como se puede apreciar de la siguiente nota del newsletter McCann Watcher (Los chicos primero; Agosto 2004):

*“Después de todo, los hogares que tienen chicos de hasta 12 años consumen casi el 40 por ciento del total de los productos de consumo masivo. El vínculo de los chicos con las marcas, más allá de que las mismas se dirijan a ellos de manera directa o no, comienza cada vez más temprano y muchas veces son los mismos chicos quienes más saben acerca de las marcas y sus beneficios: pack, colores, logos, promociones, sabores y comunicaciones (...) Para entender las compras de los grandes, la mirada volvió a los más chiquitos.”*

Para simplificar las conclusiones y hacerlo de manera ordenada, expondré las conclusiones parciales que obtuve de cada caso de estudio y luego presentaré mi opinión final sobre el tema de estudio.

#### **McDonald's**

Como se evidencia del análisis de las estrategias de marketing, la empresa claramente reconoce a los niños como un segmento de mercado específico y uno que tiene mucho valor para su negocio, razón por la cual destinan estrategias de marketing directamente a este público.

La empresa parece compartir varias de las características que le dan autonomía a los niños como clientes detectadas por los estudiosos del tema y buscan utilizarlas para llegar a ellos: buscan hacer publicidad en distintos medios, buscan aprovechar la influencia que ejercen en las compras familiares, cumplen rígidas normas de calidad en sus productos ya que los niños representan un mercado muy exigente y buscan que sus locales sean un espacio que permita compartir un agradable momento en familia, uno de los principales valores de esta generación.

Al momento de comunicarse con los chicos, McDonald's reconoce que los chicos son fuertes decisores de compra y por ese motivo dirige estrategias de marketing directamente a ese segmento. Utilizan una estrategia de doble comercialización: apelan tanto a padres como a chicos porque reconocen la importancia que tienen ambas partes al momento de la elección de un lugar donde comer o qué consumir. Todas las estrategias que realizan buscan llamar la atención y generar el interés de los niños, a la vez de ser aceptados y respetados por los padres (ej: los premios de la Cajita Feliz).

McDonald's fue pionero en poner juegos en locales y en dar premios en la comida de los niños y lo hizo al darse cuenta de la necesidad que la gente tenía de estar en familia, compartiendo una experiencia en donde todos pasen un buen momento; la empresa reconoció que el mercado se tiene que adaptar a esas necesidades y que en este mercado deben reaccionar a lo que quieren los padres y lo que necesitan los chicos.

El objetivo de las acciones que realizan en sus locales es mejorar 'la experiencia McDonald's': desarrollan actividades para que toda a familia pase un agradable momento en su visita y para crear un vínculo con los niños y sus padres más allá de la comida, facilitado en gran medida por la presencia de las 'anfitrionas'. La idea detrás de la 'experiencia McDonald's' es lograr que los niños crezcan para ser clientes satisfechos de la empresa y que, por esa razón, vuelvan a compartir esos momentos junto a sus hijos en un futuro.

Las acciones que satisfacen más de una necesidad a la vez son las más valoradas por cualquier cliente, y en este caso los chicos tienen interés en ir por la comida, el premio que reciben junto a la comida, los juegos disponibles en los locales y la posibilidad de relacionarse con otros chicos. Los clientes aprecian el valor lúdico y educativo de las actividades ofrecidas, ya que de este modo se combina el aprendizaje con la diversión.

Asimismo, los premios ofrecidos en la Cajita Feliz tienen un gran valor de juego y suelen conformar una colección, lo que impulsa a que quieran volver repetidas veces a los locales para lograr completar la colección. Estos premios también cumplen con la dualidad de diversión-aprendizaje y por este motivo son apreciados por los chicos y aceptados por los padres. Otro ejemplo del compromiso de la empresa con los niños son las competencias de dibujo que se realizan para participar en el diseño de la Cajita Feliz: este tipo de programa busca desarrollar la creatividad de los chicos y su compromiso con la marca, pero también tiene valor de juego.

El personaje de Ronald McDonald es muy importante como medio de comunicación, ya que permite crear un nexo 'físico' entre la empresa y los clientes. Ronald es el vocero de los valores y acciones de McDonald's y, por este motivo, es la cara de la mayoría de los eventos que realiza la empresa. Es a través de este personaje que los chicos pueden relacionarse más fácilmente con la marca, al tener un referente tangible de lo que es McDonald's.

La empresa es consciente de la 'multi-figura' que representan los niños y hacen lo posible por aprovecharlo. Intenta abordar a los niños en los principales roles que suelen adoptar (según Kotler y Armstrong) y como los tres posibles mercados que identificaba McNeal: como mercado primario buscan venderles sus productos hoy; los reconocen como un mercado de influencia por el poder que tienen en las decisiones de compra familiares y como mercado potencial intentan imprimirles una buena imagen de empresa para que en el futuro vuelvan con sus hijos.

McDonald's le da mucha importancia al tema de conseguir la lealtad de sus clientes y, en consecuencia, cumple con los requisitos mencionados por McNeal para lograrlo: genera conocimiento con sus publicidades, promociones, personajes y premios (no hay niño en el mundo que no haya escuchado alguna vez de McDonald's); crea interés al realizar actividades de recreación, espacios de juego en los locales y entrega de premios en la

Cajita Feliz que sin duda logra atrapar la atención y curiosidad de los niños; mantiene la fe mostrando un fuerte compromiso con la comunidad y realizando distintas acciones sociales, como visitas a hospitales, creación de la Casa Ronald y presencia en eventos educativos, a fin de “devolverle a la comunidad lo que la comunidad nos da”, en las palabras de di Prospero; y finalmente generan la acción, paso que es posible como resultado de la efectividad de las etapas anteriores.

### **Carrefour**

Del análisis del caso se desprende la conclusión de que la empresa no reconoce a los chicos como un segmento target, sin embargo sí realiza ciertas acciones para tomarlos en cuenta; por ejemplo en cuanto al diseño del layout de los sectores de interés de los niños (juguetería, librería, ropa de chicos, artículos de deporte) y en la categoría de productos que ofrecen (galletitas, golosinas, snacks, juguetes, libros, calzado, etc).

Para Carrefour, los niños representan un nicho muy pequeño de total de clientes que asisten a los locales como para dedicarles la fuerte inversión que requieren ( 90% de sus clientes son adultos y de ese público sólo el 10% de las madres asiste al supermercado con sus hijos) motivo por el cual no hacen acciones dirigidas directamente a niños, sino que intentan llegar a ellos a través de sus padres: su lógica es que la opinión de los padres influirá la percepción de los chicos, y por este motivo dirigen sus esfuerzos a los padres, ya que esta inversión les resulta más rentable.

De la observación en las tiendas puede verse que la principal estrategia de marketing dirigido a los niños es la ubicación de los productos de interés a su alcance y altura (ejemplo: caramelos en stands al lado de la caja), sin realizar ningún tipo de promoción o comunicación que la acompañe. Esta situación se repetía en todos los sectores de interés de los chicos, excepto en el área de librería y música donde pasaban videos de series actuales para llamar la atención y crear interés en los más pequeños.

En este sentido, la empresa puede realizar alguna acción en particular, pero esto suele ser la excepción más que la regla. La empresa suele realizar acciones de marketing dirigidas en épocas específicas del año (vuelta al colegio, día de Reyes, Navidad, Día del Niño, etc.) y, como en el ejemplo de la fábrica de golosinas de Arcor, estas acciones vienen de la mano de algún proveedor que provee el know-how. Puesto que un supermercado lidia con



muchas categorías distintas de productos y cada una apunta a un segmento diferente, las acciones para un segmento en particular las dejan en manos del proveedor que consideren más apto y con mayor know-how para causar un mayor impacto en el segmento en cuestión. En esos casos, Carrefour funciona como un vehículo para otras empresas (ej: Arcor) que sí reconocen a los chicos como target: Carrefour dispone del lugar físico donde llevar a cabo estas actividades de comercialización y del público masivo, pero la idea y el know-how son aportados por las otras empresas.

De los posibles mercados que representan los chicos, la empresa los trata como mercado actual y de influencia, pero no hace nada con respecto de los niños como mercado potencial. En este sentido, puede decirse que la empresa está perdiendo un gran oportunidad ya que el supermercado es un lugar donde los chicos no sólo van a comprar productos, sino donde aprenden la dinámica de mercado: desde asistir a una compra sentados en un carrito de compras a ser un cliente independiente que sabe qué comprar, cuáles son las opciones, cuál es la mejor marca, qué precio es aceptable, etc. Las marcas que se comienzan a usar de pequeños son las mismas que se suelen usar durante toda la vida y lo mismo ocurre con el lugar donde se realizan las compras; la gente encuentra seguridad en comprar en un lugar conocido siempre y cuando sienta que la empresa los reconoce y valora por su trayectoria como clientes.

Los roles que suelen asumir los niños en sus tiendas, bajo la clasificación de Kotler y Armstrong, son los de iniciadores, influenciadores o usuarios, ya que los productos disponibles en un supermercado son productos para el hogar y en los que los niños también tienen un interés personal, especialmente en productos como galletitas, golosinas, snacks y postres. Su influencia nace por el hecho de que los padres tienen un interés en que sus hijos sean buenos consumidores dadas las condiciones socioculturales actuales: puesto que los padres no están tanto en casa debido a sus trabajos, necesitan que sus hijos ayuden en los quehaceres de la casa y eso incluye ir a las tiendas para comprar los productos necesarios para la casa.

Más allá de no atender a este segmento directamente, la empresa tampoco toma ninguna acción para ganarse la lealtad de los mismos a futuro; no los tratan como un mercado potencial y tampoco buscan conocerlos en detalle como clientes por la gran inversión que esto representa. Como consecuencia, a menos que hagan una investigación del segmento y



tengan datos concretos, la empresa no sabrá si su falta de acción es algo bueno o malo, al no saber si se está dejando pasar una enorme oportunidad.

Como ilustración del poco valor que ven en los niños como clientes, la empresa no tiene carritos de compras para chicos. La empresa está desperdiciando una gran oportunidad al no tener estos carritos ya que los chicos lo ven como un fuerte atractivo en los locales que están presentes por el valor de juego que poseen y porque les permite jugar a ser adultos e ir de compras. De este modo, los chicos no solo juegan sino que hay mayores posibilidades de que se realicen compras impulsivas (ejemplo: al pasar con su carrito frente a la góndola de galletitas y poner un paquete dentro para que no esté vacío); asimismo, lo podrían usar como una imagen en sus publicidades para crear un nexo entre la empresa y los clientes, usando el carrito de compra como imagen de la empresa. En este sentido, Carrefour tampoco posee ningún personaje que ayude a los chicos a relacionarse con la empresa, a diferencia de Jumbo que tiene a un elefante como imagen del negocio. Considero que esta es otra oportunidad no aprovechada.

### **Mimo & Co.**

Al igual que lo que ocurría en el caso de McDonald's, Mimo reconoce a los niños como un segmento de mercado al que trata como clientes y, debido a que saben que no todas las edades de los niños son iguales, sub-segmentaron a este grupo para atenderlos con distintos negocios: Minimimo y Mimo. Como en los casos analizados anteriormente, acá los chicos también tomaban los roles de iniciadores, influenciadores o usuarios que describían Kotler y Armstrong. Quizás en mayor grado que en los otros casos, los chicos tenían mayor iniciativa ya que, por ejemplo, el layout de los locales está pensado para que ellos mismos puedan manejarse independientemente para elegir los productos que más les guste.

Mimo es una empresa que ofrece productos para chicos, y ésta es la categoría en dónde más impacto tienen los chicos ya que, como son ellos los únicos usuarios de los productos, sus padres van a estar mucho más pendientes de su opinión al momento de realizar la compra; es decir, en esta categoría es donde más influencia pueden ejercer y Mimo trata de aprovechar esta situación. Mimo reconoce que los chicos son clientes para su empresa y que son clientes con mucho poder de decisión: son grandes influenciadores de compra y son además un segmento muy exigente del mercado. Por este motivo para diseñar la ropa

consideran los gustos de los niños y las preocupaciones de los padres; así buscan satisfacer las exigencias de ambas partes, porque reconoce que ambas partes tienen peso al momento de la decisión de compra de su producto.

La empresa considera y trata a este público como un mercado actual, de influencia y potencial, en este último caso porque muchas de sus estrategias están destinadas a lograr que los chicos se mantengan como clientes desde la etapa de Minimimo hasta Mimo, cuando ya no les entre más la ropa que ellos producen.

Mimo realizan una estrategia de doble comercialización: en lo que a estrategias de marketing se refiere, al igual que con el diseño de sus productos y desarrollo del layout, tanto los niños como los padres son tenidos en cuenta porque están al tanto de que ambas partes tienen un rol central en el proceso de la compra y que existe entre ellos una relación de influencia mutua.

Los medios de comunicación donde pautan son, en su mayoría, masivos y apuntan a distintos segmentos: de este modo se aseguran un alcance masivo y un mayor impacto de sus acciones. Otra de las estrategias empleadas es el uso de líderes de opinión: estos personajes son seleccionados cuidadosamente, buscando asociarse con gente que tenga una imagen que sea acorde a los valores que la empresa quiere transmitir. Asimismo, Mimo busca asociarse con otras marcas que sean afines a sus valores y target de mercado, como lo son clubes de deporte, escuelas, museos y organizaciones sin fines de lucro. Los eventos en los que participa y la gente con quien se relaciona habla mucho de la empresa y comunica algo a los clientes. Estas acciones las realizan por la necesidad de publicitar la marca en el mercado y también por la creciente exigencia de los clientes: la gente quiere que las marcas que ellos consumen estén presentes y participen en actividades de retribución a la sociedad; es algo que respetan y exigen de las marcas.

El layout de los locales es parte central de la comunicación de la empresa: los espacios tienen que estar bien diferenciados, qué es para nenes, qué para nenas, cuál es el sector de Mimo y cuál el de Minimimo. Puesto que los chicos son clientes cada vez más independientes, el layout del local debe ser lo suficientemente claro y sencillo para que cuando un niño entre al local sepa a dónde dirigirse para encontrar los productos acordes a su edad, sexo y estilo.

La filosofía de Mimo transmite la idea de que lo más importante no es la ropa ni la moda de esa temporada, sino que la ropa debe servir para que los chicos puedan hacer lo que hacen siempre: jugar y divertirse. En este sentido, el producto que ofrecen debe ser funcional y estar al servicio de la característica principal de los chicos, el juego, y en este sentido se evidencia que la empresa actúa pendiente de lo que los niños quieren, además de lo que buscan sus padres para ellos. El juego aparece como valor central para los chicos y Mimo es capaz de reconocerlo y usarlo para conectarse con ellos. En este sentido, la existencia de un personaje de la marca, Hipomimo, habla mucho de la visión de la empresa: reconocen la importancia de que los niños puedan relacionar un personaje con la marca, ya que de este modo es más factible que la retenga, y ayuda a crear un vínculo con los clientes.

La empresa reconoce que para que las estrategias de comunicación sean efectivas, es necesario que haya una continuidad y una coherencia en sus acciones (por ejemplo el clásico evento de Mimo con la Fundación Garrahan). La idea detrás de esto es que los chicos que empiezan como clientes lo sean hasta el final, así pasando por las etapas de Minimimo hasta terminar a los 12 años con la ropa de Mimo. Para lograr esto, la empresa selecciona muy cuidadosamente con qué marcas, empresas, instituciones, líderes de opinión quieren asociarse para después poder mantener una relación a largo plazo con ellos y así transmitir el mensaje a sus clientes que el interés que tienen por ellos dura más que la venta de una temporada. Mantener esta constancia y lealtad con las empresas es lo que determina el éxito de sus campañas, según la opinión de Guerra, y lo que permite crear una relación más a largo plazo y más leal con sus clientes.

Siguiendo la receta de McNeal para crear un vínculo a largo plazo entre una empresa y sus clientes, Mimo: genera conocimiento a través de sus campañas de comunicación, la creación de su personaje Hipomimo y las actividades de difusión que realiza; crea interés con las asociaciones con entidades, personajes famosos y otras marcas que realiza y por el layout de sus locales para llamar la atención de los chicos; mantiene la fe asociándose con entidades sociales que compartan sus valores y realizando muchas actividades recreativas y de ayuda a la comunidad, actos que los mismo clientes exigen; y finalmente generan acción como resultado de las anteriores etapas, siempre buscando ofrecer un producto divertido, de calidad y que satisfaga tanto a las necesidades de los padres como los gustos de los chicos.

El éxito de Mimo reside en que la empresa sabe reconocer la importancia que tiene el juego como valor para los chicos y logra plasmar esto en sus productos; como lo explicaba Guerra, sus productos reconocen el valor del juego y satisfacen la necesidad lúdica de los chicos, la más importante en este segmento y la que define el éxito o fracaso de un producto según Mc.Neal.

### **Conclusión final:**

El análisis de las tres empresas seleccionadas fueron de mucha ayuda para ver cómo esta comenzando a responder el mercado antes los cambios socio-culturales que están promoviendo a los chicos como nuevos grandes clientes.

Basando gran parte de mi trabajo en las investigaciones de Mc.Neal, tomé como casos de estudio una empresa por cada categoría de influencia que detallaba el autor. Apoyando mis conclusiones también sobre sus estudios puede concluirse que tanto McDonald's como Mimo & Co. son empresas que reconocen a los chicos como segmentos target de su negocio y que activamente realizan estrategias de marketing para capturarlos como clientes. Ambas empresas los reconocen como los tres mercados posibles detallados por McNeal y ocupando los tres principales roles detallados por Kotler y Armstrong. Este, sin embargo, no es el caso de Carrefour: la empresa no los reconoce como segmento target ni dedica muchos esfuerzos de comercialización a dicho segmento.

Tanto McDonald's como Mimo adoptaron una estrategia de doble comercialización, hecho que se desprende del reconocimiento de los niños como parciales protagonistas en las decisiones de compra; al no compartir este reconocimiento, Carrefour opta por emplear una estrategia que apunta a los padres y depende de que sean los padres los que influyan sobre la opinión de sus hijos con respecto a la marca.

A pesar de que el layout era un factor importante en todos los casos, éste era más efectivo cuando era acompañado por otras actividades de marketing, como publicidades, promociones y eventos que buscan crear una relación a largo plazo con los clientes y retenerlos como tal a futuro. Este tampoco era el caso de Carrefour.

El éxito de una empresa con respecto a los niños depende, principalmente, del reconocimiento que tengan del valor lúdico como principal necesidad del segmento y su capacidad para usar este conocimiento a su favor. Lograr esto es una enorme muestra del

valor que representan como clientes porque muestra que la empresa se preocupa por entender quiénes son sus clientes y qué necesitan y buscan la mejor manera de satisfacerlas. McDonald's y Mimo lograron entender a este segmento. Carrefour, por el momento, no lo ha logrado pero podría entenderse que es más por una cuestión de falta de investigación e iniciativa por conocer a este segmento de enorme potencial que por una decisión consciente de la empresa.

Más allá de que lo que me motivó a estudiar este tema fue la curiosidad y mi interés personal por este segmento, será necesario continuar y profundizar con el estudio de este tema a medida que el mercado lo vaya exigiendo por el interés que representará como negocio. Mi estudio sólo consideró tres empresas, sin embargo futuros estudios podrían ser más ambiciosos y hacer comparaciones entre las estrategias de empresas en cada una de las categorías de influencia de los chicos: productos para chicos, para el hogar y para la familia. Asimismo, sería interesante hacer una investigación para ver cuál es la reacción de los chicos frente a estas estrategias, para ver si realmente son efectivas y para ver las cosas desde la perspectiva de los niños: ¿valoran realmente que una empresa tenga un personaje? ¿Los hace estar más unidos a la marca? ¿Qué les agrada/desagrada de las publicidades a las que están expuestos? En términos más generales quedan pendientes las preguntas: ¿cuál es el reconocimiento que tienen empresas de otros países frente a los niños como segmento de mercado con potencial? ¿Cuál es la posición de Argentina frente al nivel internacional?

San Andrés

### Fuentes Primarias:

- **Carrefour**: entrevista con Javier Sanguinetti; Gerente de Category. Entrevistado 9/02/2007 en las oficinas de Carrefour, Martínez, Buenos Aires.
- **McDonald's**: entrevista con Victoria di Prospero; Gerente de Marketing Niños. Entrevistada 30/01/2007 en las oficinas de McDonald's, Olivos, Buenos Aires.
- **Mimo & Co**: entrevista con Nora Guerra; Directora de War Press. Entrevistada 7/03/2007 en las oficinas de War Press, Belgrano, Buenos Aires.

### Bibliografía:

#### a) **Libros:**

- Arellano Cueva, R.: *Comportamiento del consumidor. Enfoque América Latina*. Ed. McGraw Hill; 2002, México.
- Castells, M.: *La Era de la Información: economía, sociedad y cultura. Vol. II: El poder de la identidad*. Ed. Siglo XXI; 1998, Madrid.
- Ferreiro, Emilia: *Los sistemas de escritura en el desarrollo del niño*. Ed. Siglo XXI; 1999; Madrid.
- Freund, J.: *La mente del consumidor. Los niños, un segmento especial*. Trabajo de licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés; 1996, Buenos Aires.
- Gunter, B. y Furnham, A.: *Children as consumers*. Routledge, London, 1998.
- Kenway, J. y Bullen, E.: *Consuming children: education, entertainment, advertising*. Open University Press; 2001.

- Kotler, P. y Armstrong, G.: *Principles of Marketing, 7 Edition*. Ed. Prentice Hall; 1996, EEUU.
  - Lambin, J.J.: *Marketing Estratégico, Tercera Edición*. Ed. Mc. Graw Hill; 1995, Madrid.
  - Loudon, D. y Della Bitta, A.: *Comportamiento del consumidor. Conceptos y aplicaciones; 4 Edición*. Ed. McGraw Hill; 1995, México.
  - Mc.Neal, J.: *Marketing de productos para niños: Manual sobre comercialización dirigida a los niños*. Ed. Granica; 1993, Buenos Aires.
  - Minzi, V.: *Los chicos según la publicidad: representaciones de la infancia en el discurso del mercado de productos para niños*. Trabajo de maestría en Maestría en Educación en la Universidad de San Andrés; 2003, Buenos Aires.
  - Ozbetich, M.L.: *Marketing para la generación Z*. Trabajo de licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés; 2002, Buenos Aires.
- b) **Artículos:**
- Campanario, Sebastián. Consumo infantil: los chicos tienen el poder. En: Clarín, Buenos Aires, 27 de marzo de 2005.
  - Cicero, Gabriela. De otro planeta, diseño de autor para chicos. En: La Nación, Buenos Aires, 10 de agosto de 2006.
  - Elustondo, Georgina. Aumento la oferta de actividades, productos y servicios para los bebés. En: Clarín, Buenos Aires, 26 de 2007. p. 25.

- Giubellino, Gabriel. Los padres critican a la TV, pero igual la miran con sus hijos. En: Clarín, Buenos Aires, 12 de octubre de 2006. p.44-45.
- Laclau, Jimena (2006). Baby Power. En: Infobrand. Diciembre 2006, p. 24-28.
- Lindstrom, Martin. ¿Juego de niños?. En: Revista Gestión. Nov-Dic 2005.  
<http://www.gestion.com.ar/index1.html> ( Consultado: 12/2006)
- Muscatelli, Natalia. El 25% del gasto familiar es de los chicos. En: Clarín, Buenos Aires, 22 de agosto de 2007. p.17.
- Powell, Sarah. Juventud, divino tesoro. En: Revista Gestión. Nov-Dic 2003.  
<http://www.gestion.com.ar/index1.html> ( Consultado: 12/2006)
- Urfeig, Viviana. Cada vez más locales arman rincones especiales para chicos. En: Clarín, Buenos Aires, 13 de agosto de 2005.
- Creció el consumo infantil de televisión. En: La Nación, Buenos Aires, 27 de agosto de 2006.
- Hugo Midón: Cosas de chicos. En: La Nación, Buenos Aires, 13 de agosto de 2006.
- Los chicos primero. En: El economista, Buenos Aires, 1 de septiembre de 2006.
- Primero los chicos. En: McCann Watcher, Buenos Aires, número 2, Agosto 2004.
- Recetados y con dibujitos. En: Infobrand. 19/03/04.  
<http://www.infobrand.com.ar/nota.php?idx=129> (Consultado: 12/2006)
- Ventas para Reyes: un 12% más que en 2006. En: Clarín, Buenos Aires, 8 de enero de 2007. p. 31.



c) **Internet:**

- [www.carrefour.com.ar](http://www.carrefour.com.ar)
- [www.mcdonalds.com.ar](http://www.mcdonalds.com.ar)
- [www.mimo.com.ar](http://www.mimo.com.ar)



Universidad de  
**San Andrés**

▪ Anexos:

a) Cuadro 1: Composición familiar en Argentina- Datos INDEC 2001.

Sexo y grupos de edad	Población en hogares	Tipo de hogar (1)					
		Unipersonales	Multipersonales				
			Total	No conyugales	Conyugales		
					Tipo de familia		
Total	Completa	Monoparental					
<b>Total</b>	<b>35.877.851</b>	<b>1.512.789</b>	<b>34.365.062</b>	<b>1.293.833</b>	<b>33.071.229</b>	<b>27.347.377</b>	<b>5.723.852</b>
Varones	17.473.955	654.903	16.819.052	582.447	16.236.605	13.824.505	2.412.100
0-14	5.184.133	268	5.183.865	66.326	5.117.539	4.258.645	858.894
		0%		1%		82%	17%
15-19	1.600.236	8.635	1.591.601	51.556	1.540.045	1.199.673	340.372
20-24	1.570.654	37.345	1.533.309	103.461	1.429.848	1.106.426	323.422
25-29	1.307.763	49.039	1.258.724	73.123	1.185.601	979.068	206.533
30-59	5.798.279	321.238	5.477.041	195.785	5.281.256	4.743.980	537.276
60-79	1.778.796	200.810	1.577.986	76.591	1.501.395	1.379.859	121.536
80 y más	234.094	37.568	196.526	15.605	180.921	156.854	24.067
Mujeres	18.403.896	857.886	17.546.010	711.386	16.834.624	13.522.872	3.311.752
0-14	5.027.816	191	5.027.625	64.573	4.963.052	4.127.883	835.169
		0%		1%		82%	17%
15-19	1.563.606	5.656	1.557.950	46.095	1.511.855	1.181.313	330.542
20-24	1.584.401	23.945	1.560.456	85.287	1.475.169	1.164.928	310.241
25-29	1.351.456	29.521	1.321.935	51.552	1.270.383	1.047.142	223.241
30-59	6.137.323	214.354	5.922.969	167.515	5.755.454	4.622.986	1.132.468
60-79	2.271.153	447.247	1.823.906	211.688	1.612.218	1.216.702	395.516
80 y más	468.141	136.972	331.169	84.676	246.493	161.918	84.575

Se denomina hogar conyugal al hogar integrado por un núcleo conyugal (NC) primario con o sin la presencia de otros miembros.

NC es una familia exclusivamente formada en alguna de las siguientes formas:

- una pareja legal (legal o consensual) sola, es decir sin hijos
- una pareja con hijos
- un progenitor (padre o madre) con hijos

NC primario es un núcleo conyugal que contiene jefe/a del hogar.

Hogar conyugal de familia completa: están presentes ambos cónyuges.

Hogar conyugal de familia monoparental: falta uno de los cónyuges.

Se denomina hogar no conyugal a aquél que no está constituido por un núcleo conyugal primario. Puede estar constituido por:

- sólo parientes no nucleares
- sólo no parientes
- parientes no nucleares y no parientes.



Universidad de  
**San Andrés**

b) **Encuesta modelo**

**Plantilla de guía de entrevistas semiestructuradas**

**Trabajo de Graduación: Estrategias de marketing para el segmento de niños. Casos en Argentina.**

*Enero/Febrero de 2007*

**GUIA DE PAUTAS**

El fin de la entrevista es conocer el punto de vista de la empresa con respecto al rol de los niños en el mercado. Para ello, habrá una etapa de introducción para conocer al entrevistado; luego una etapa de discusión sobre la experiencia de la empresa y el entrevistado con el tema en cuestión, seguido por una etapa de discusión acerca de las tendencias en el mercado en este tema. Finalmente, cerraremos el encuentro con una reflexión sobre las proyecciones de la empresa en lo relativo al mercado de los niños.

La entrevista durará aproximadamente 75 minutos y, debido a la importancia que estos encuentros representan para mi trabajo de graduación, es muy importante que pueda grabar la conversación para revisarla en otro momento; el contenido será de mi exclusivo uso y mantendré absoluta reserva con toda la información brindada.

**Introducción 5 min.**

El fin de la entrevista es la recolección de información para mi trabajo de graduación. Alumna de la Universidad de San Andrés. Explicación de la problemática del tema. Explicación de la metodología.

**Historia de vida del empresario 20 mins.**

- ◆ ¿Cómo inició su actividad en la empresa?
- ◆ ¿Trabajó en otras empresas en el mismo rubro? ¿Cuáles?
- ◆ ¿Cuáles fueron sus principales tareas en la empresa?
- ◆ ¿Qué productos fabrica y comercializa?
- ◆ ¿Cómo vende sus productos? ¿mediante qué canales?
- ◆ ¿Cuál es la competencia?
- ◆ ¿Cómo creció la empresa? Cuente los hitos de la empresa.
- ◆ ¿Se dedicó primero al mercado interno o desde el comienzo exportó? (cuando sea apropiado; depende de la empresa)

**Experiencia con los niños 35 mins.**

Experiencia de la empresa y del entrevistado. Reacción a tendencias. Oportunidades que crean los niños.

- ◆ ¿Cuáles son los segmentos objetivo de la empresa?
- ◆ ¿Reconocen a los niños como una oportunidad de negocio actual? ¿Y a futuro?
- ◆ ¿Cuáles fueron los indicios frente a los cuales reaccionaron para empezar a ‘considerarlos’ como tal?
- ◆ ¿Cambió la estrategia por esa decisión?
- ◆ ¿Hizo cambios organizacionales importantes para incorporar a los niños?
- ◆ ¿Cuáles fueron las grandes sorpresas?
- ◆ ¿Cuáles fueron sus principales temores al considerar a este nuevo grupo de clientes?
- ◆ Los productos que destinan a los niños: ¿están directamente dirigidos a ellos o más bien apuntan a la aprobación de sus padres?
- ◆ ¿Qué actividades realizan para conocer mejor a estos clientes y conocer sus necesidades específicas? (investigaciones de mercado, pruebas de productos, focus groups con niños o padres, etc)
- ◆ ¿Cómo deciden los productos para venderles a los niños: pensando en sus gustos/necesidades particulares o en lo que sus padres buscan para ellos?
- ◆ Sus estrategias de marketing para estos productos, ¿van dirigidos a los niños o a los padres?
- ◆ ¿Dirigen alguna estrategia de marketing hacia este segmento específicamente? ¿Cuáles?
- ◆ ¿Realizan alguna acción para retener a los niños como clientes en el futuro? (hábitos de consumo se definen ahora)
- ◆ ¿Qué rasgos identifican como característicos en los niños como compradores? (proceso de compra, con qué dinero compran, quién decide la compra, si son decididos, tienen influencia en la compra de padres, etc.) Ejemplos.

#### **Tendencias del mercado** 15 mins.

- ◆ ¿Cuáles cree que son los factores sociales que hacen que los niños sean un mercado cada vez más atractivo?
- ◆ ¿Cuáles son los cambios que notó en el mercado, local y global, que apoyan esta creencia?
- ◆ ¿Considera que esta importancia de los niños como mercado es una moda o un cambio en las reglas de juego del mercado más permanente?
- ◆ Las acciones que realizan para conocer a los niños, ¿las hace la empresa directamente o a través de otras empresas?
- ◆ ¿Cuál cree que es el rol que juegan los padres en este cambio del mercado?

- ◆ ¿Es algo por lo que ellos están a favor o en contra? (ej: que haya tantos productos destinados a sus hijos)



Universidad de  
**San Andrés**

c) Grilla de evaluación de locales:

	<b>McDonald's</b>	<b>Carrefour</b>	<b>Jumbo</b>	<b>Mimo</b>
Espacio para niños (videos, juguetes)	<b>5</b> Tienen pelotero y maquinas en un espacio separado del espacio de restaurante	<b>2</b> Hay góndolas de interés de chicos (juguetería, golosinas, etc); pasaban video promocionando películas de chicos.	<b>2</b> Hay góndolas con prods. de su interés.	<b>4</b> Locales equipados con mini-sillones, Tv con películas y dibujitos
Iluminación/Ambientación	<b>3</b> Muy ruidoso; mesas están muy pegadas unas a otras	<b>3</b> Ordenado por categoría de productos.	<b>3</b> Ordenado por categoría de productos.	<b>5</b> Espacio tranquilo y cálido para padres y chicos
Layout del local	<b>4</b> Espacios claramente separados; poco lugar en el local y se iban al patio de comidas	<b>4</b> Pasillos de interés de chicos están todos juntos; juguetes separados por sexo.	<b>4</b> Pasillos de interés de chicos están todos juntos; juguetes separados por sexo.	<b>5</b> Productos ordenados por sexo y por color; fácilmente identificable para padres y chicos
Promociones para niños (¿a su alcance? ¿Visible?)	<b>4</b> Premios de Cajita Feliz en entrada del local y en las cajas; visible para chicos	<b>2</b> Stands en checkout; estantes bajos con productos de interés (golosinas, globos)	<b>2</b> Stands en checkout; estantes bajos con productos de interés (golosinas, snacks, galletitas)	<b>2</b> Ropa visible pero al alcance de chicos; mesas con conjuntos en promoción pero no a su alcance (pensado para padres)
Asistencia para chicos (vendedores, guardería, anfitriones)	<b>5</b> Vendedoras atienden a gente en colas para agilizar el pedido; hay anfitrionas para chicos que se ocupan de la organización de actividades	<b>1</b> No hay ningún tipo de asistencia	<b>1</b> No hay ningún tipo de asistencia	<b>2</b> Vendedoras atienden a padres, no a los chicos; son responsabilidad de los padres. No hay guardería.
Influencia de chicos en compras	<b>4</b> Chicos piden la Cajita Feliz y eligen su premio	<b>3</b> Acompañan a padres; eligen productos de interés (golosinas, galletitas)	<b>3</b> Acompañan a padres; eligen productos de interés (golosinas, galletitas)	<b>4</b> Piden y eligen ropa y color que les gusta a ellos
Satisfacción de los niños en el local	<b>5</b> Chicos contentos con su espacio; bajo cuidado de padres/anfitrionas pero separados de ellos	<b>2</b> Se divierten acompañando a padres, pero se aburren si es muy largo. No hay espacios para que se entretengan.	<b>2</b> Se divierten acompañando a padres, pero se aburren si es muy largo. No hay espacios para que se entretengan.	<b>4</b> Chicos no se quieren ir porque se divierten viendo películas en local
Mercado actual/potencial/influencia?	Actual: por la Cajita Feliz Potencial: vuelven con sus hijos Influencia: chicos en familia	Actual: prods. de chicos (juguetes, ropa) Influencia: con compras de familia	Actual: prods. de chicos (juguetes, ropa) Influencia: con compras de familia	Actual: ropa es para chicos Influencia: eligen ropa que compran sus padres
Hacen peticiones de compra en local?	Sí	Sí	Sí	Sí

Observaciones del proceso de compra de chicos (caracs.)	Decididos, divertidos, interactúan con otros chicos.	Juegan a ser adultos, empujando el carrito, presionan a padres para que les compren lo que quieren.	Juegan a ser adultos, empujando el carrito, presionan a padres para que les compren lo que quieren.	Siempre acompañados por padres o adultos, saben lo que quieren y buscan ropa que les gusta a ellos.
---	--	---	---	---



Universidad de  
**San Andrés**



**d) Resultados de entrevistas a chicos**

**Respuestas sobre McDonald's:**

	<b>Fiona (5 años)</b>	<b>Sofía (10 años)</b>	<b>Nicolás (11 años)</b>	<b>Andrés (11 años)</b>
¿Conocés a la empresa?	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Por qué vas a McDonald's?	Por la comida y los juegos	Porque el hermano quiere ir	Por la comida	Para celebrar ocasiones especiales (cumpleaños)
¿Qué te gusta de los locales?	Los juegos, los premios de la cajita feliz	No le gustan	Que sean tan grandes	Comida
¿Quién decide ir: vos o un adulto?	Ella sugiere; padres deciden	Hermano sugiere	Él sugiere	Él sugiere
¿La empresa tiene algún personaje del que te acuerdes?	Ronald y otros, pero no se acuerda nombres	Lo describe, pero no sabe nombre	Ronald McDonald y otros	Ronald McDonald
¿Ves publicidades de la empresa?	Sí	Sí	Sí	Sí
¿Dónde aparecen?	Avisos en la TV	Cerca de McDonald's, carteles en la calle	Avisos en TV (canales de dibujitos), carteles en la calle	Avisos en TV, en los locales
¿Vos elegís qué comprar?	Ella elige su comida (un combo)	Sus padres eligen su comida	Él elige su comida	Él elige su comida

**Respuestas sobre Carrefour:**

	<b>Fiona (5 años)</b>	<b>Sofía (10 años)</b>	<b>Nicolás (11 años)</b>	<b>Andrés (11 años)</b>
¿Conocés a la empresa?	Sí	No	Sí	No, pero sabe que padres van (le suena el nombre)
¿Por qué vas a	Acompañar a		Acompaña a	

Carrefour?	mamá y para comprar caramelos		padres	
¿Qué te gusta de los locales?	No contesta		Ver la parte de deportes	
¿Quién decide ir: vos o un adulto?	Acompaña a padres		Padres	
¿La empresa tiene algún personaje del que te acuerdes?	No sabe		No	
¿Ves publicidades de la empresa?	No		Sí	
¿Dónde aparecen?	-		Carteles en la calle, cerca de los locales	
¿Vos elegís qué comprar?	Pide, pero no siempre le compran		Sí cosas que el usa (ej: desodorante)	

Respuestas sobre MIMO & Co:

	<b>Fiona (5 años)</b>	<b>Sofía (10 años)</b>	<b>Nicolás (11 años)</b>	<b>Andrés (11 años)</b>
¿Conocés a la empresa?	No	No	Sí	No
¿Por qué vas a MIMO?			Porque le dan regalos y a veces los tienen que cambiar	
¿Qué te gusta de los locales?			NO contesta	
¿Quién decide ir: vos o un adulto?			Padres	
¿La empresa tiene algún personaje del que te acuerdes?			No, solo chicos en las publicidades	

¿Ves publicidades de la empresa?			No	
¿Dónde aparecen?			-	
¿Vos elegís qué comprar?			El elige ropa, pero mamá ayuda.	



Universidad de  
**San Andrés**