

## Tutorial

### Sesión siete

#### SATISFACCIÓN Y CREACIÓN DE VALOR

##### RASGOS DEL ESTUDIO DE CASO

Esta sesión complementaria tiene la descripción de una empresa que era exitosa con el mercado cautivo que tenía y que cuando éste fluctuó le provocó una crisis pasajera que logró superar.

- El alumno participante deberá detectar las incidencias y otras variables.
- El alumno debe reconocer los errores cometidos por la empresa descrita.
- El alumno deberá proponer una estrategia para abatir el problema.

Servirá para esta sesión el caso de una empresa dedicada a la confección de pantalones de mezclilla.

- En el siglo XX el enfoque de producción de las empresas del vestuario consistía en vender más y más.
- La producción industrial, la producción en masa fue el arma de competencia de las empresas que, en lo general se dedicaban a la industrialización de bienes de consumo para el público.
- La raíz del enfoque productivo mencionado surgió cuando Henry Ford logró masificar la producción de autos para el consumidor, representado por un padre de familia necesitado de un vehículo motorizado. La cifra en millones de este tipo de cliente potencial se acercaba a las dos decenas.
- La producción en masa abarató los costos de elaboración de cada unidad fabricada. Los tiempos de trabajo se redujeron, la compra masiva de insumos, como metal y vidrio, logró abatir su carestía, y el resultado fue un producto que pudo comprar el obrero y el empleado de niveles adquisitivos no muy elevados...

Además

1. Los consumidores de productos industrializados sumaban millones en América del Norte y en Europa Occidental.
2. Estaban ávidos de consumir productos industrializados para dejar atrás el consumo de productos artesanales, con defectos, caros.

3. El glamour de poseer bienes de consumo derivados de tecnologías nacientes impulsó las compras para así estimular a la industria a producir cada vez más. La novedad por adquirir equipo electrodoméstico, alimentos preparados y ropa provocó un furor en los mercados.
4. La mercadotecnia, como herramienta de comprensión y de diseño de acciones de trabajo en provecho de los mercados no tenía mucho que pensar... las ventas eran seguras. Se daba por descontado que para un mercado masivo, con ganas y posibilidades de comprar había que competir con las empresas rivales sólo por precio, en donde el empresario «adivinaba» los gustos del consumidor.
5. Los productos eran indiferenciados, monótonos y al crecer y conquistar sus áreas de influencia las empresas cayeron en prácticas de monopolio, con mercados cautivos, sin opciones de productos variados.
6. Eventualidades periódicas, como las crisis económicas, las dos guerras mundiales y la Guerra fría no permitían ver con claridad un panorama con una clientela que se modificaba.

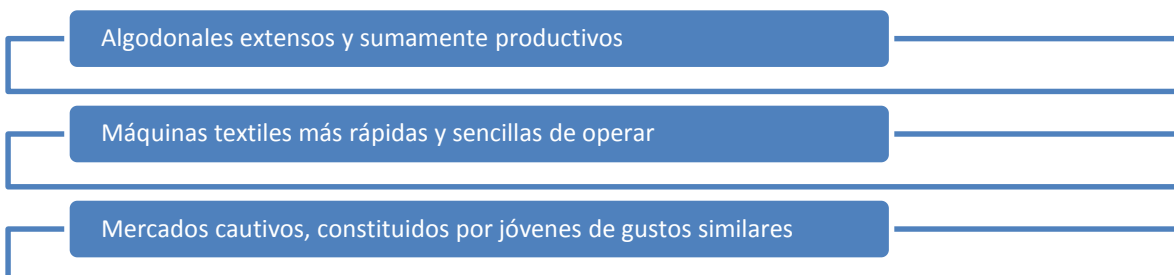
**Se modificaban los mercados de consumidores:**

- Al crecer la masa de compradores en otras partes del mundo.
- Al nacer empresas competidoras que ofrecieron diversidad y que desafiaron el poder de las empresas mayores.
- Al experimentarse situaciones de compra y uso de productos.
- Al nacer leyes de protección a los derechos del consumidor.
- Al adquirir un mayor nivel educativo y percatarse de que un acto reflexivo antes de la compra permitía elegir con éxito.

Y, para esto:

1. Las empresas que detectaron los cambios lograron adaptarse, la evolución les permitió sobrevivir y aún más: lograron prosperar.
2. En ese marco, durante los años cincuenta, la moda juvenil, los medios de comunicación y la versatilidad del producto, fue cuando surgió el pantalón de mezclilla.
3. Para esto, una sociedad formada por varios ingenieros textiles fructificó en una empresa denominada ***Mohave Confecciones***, dedicada a la elaboración de jeans, nombre popular de los pantalones de mezclilla azul.

**Entre otros factores de éxito asegurado, destacaban los siguientes:**



Tómese en cuenta:

- La sociedad advirtió varios retos. Invitar socios con aporte de capital, adquirir financiamiento bancario, hacerse de infraestructura y equipo cerca de los núcleos urbanos de mayor hacinamiento de mercado y, además, gestiones con canales de comercialización y puntos de venta que logaran beneficios mutuos.
- Se logró, no sin dificultades, superar esos retos y empezó la producción de pantalones, con cinco tallas y un solo color. La publicidad era sencilla y se enfocaba al producto en sí, no al consumidor.
- Las ventas iniciaron y, ante la novedad, el precio accesible (debido al abatimiento de costos) y la elección de sitios de consumo masivo, fue creciendo en poco tiempo, al cabo de un lustro se triplicaron las ventas, en ocho años se pagaron las deudas y se invitó a nuevos accionistas. Creció la empresa.

Por considerar:

Dos decenios de crecimiento, ventas extraordinarias, jugosos dividendos a los accionistas provocaron el olvido del cliente.

**Mohave Confecciones**, prosperó, creció, pero no creció ni se modernizó su concepto de la mercadotecnia y en dos decenios las reglas del mercado cambiaron.

La empresa debe tomar en cuenta que el cliente potencial surge como consecuencia de la detección de carencias por productos que satisfagan necesidades. Las necesidades se materializan con bienes y servicios que cumplan requisitos no exigidos en el pasado.

El cliente es el agente social que adjudica valor a los productos, el valor se constituye de diversos componentes, cuya asociación debe ser pronosticada a tiempo, antes de que la época de éxito sea sustituida por la zozobra.

El cliente adquiere cuando el valor es mayor en un producto, con relación a la competencia.

**Mohave Confecciones**, entusiasmada por la prosperidad de muchos años, olvidó que esos años pueden ser reemplazados por épocas de escasez de oportunidades, en donde el cliente es el factor del mercado que ha asumido el gobierno de las reglas. Si no se cumplen las reglas, la parte vendedora pierde.

Y **Mohave Confecciones**, perdió. Perdió el segmento de mercado que había logrado, se disolvió la base de compradores fieles que adjudicaron más valor a los productos que atendían a sus necesidades.

#### **El valor está determinado, en este caso por**

- Pantalones diferenciados para cada género, masculino, femenino
- Tallas para menores de edad
- Colores diferentes al azul tradicional
- Jeans de elevada calidad, con alto precio, para mercados de gente rica
- Jeans combinables con accesorios exclusivos: botas, cinturones,...

¿Qué hizo **Mohave Confecciones** ante los cambios del mercado?

- Al inicio de la crisis, desatada por la merma en las ventas, y la negación de los puntos de venta por comercializar un producto monótono, se redujo el precio, se ofrecieron solamente tres tallas y se hizo énfasis en el pantalón de **uso rudo**.
- Es decir, la mercadotecnia en uso no entendió que el valor adjudicado por el cliente no era satisfactorio.
- **Mohave Confecciones**, dedicada a la elaboración de jeans, no comprendió los deseos de las mujeres de diferenciar el producto, creyó que a los adolescentes bastaba con comprarles pantalones de adulto y recogerles las perneras, «para ajustárselos» y no detectó otras formas de agregar valor.

Colofón:

**Mohave Confecciones**, después de cambiar varias veces a su consejo directivo, modificó su política mercadotécnica por bases muy sólidas que le permitieron modificar su filosofía. El valor del producto no es lo que la empresa ve en él sino lo que cliente descubre.

Todo un sexenio de crisis y amenazas de quiebra le costó a la empresa, pero reconvirtió su paradigma, la producción masiva no atrapa mercados, sino quién los capta es la detección del valor deseado por el cliente. La mercadotecnia moderna había nacido para **Mohave Confecciones**, cuyas proyecciones le permiten pronosticar una recuperación en seis o siete años.