

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y EL CASO LANDEN



PETER DRUCKER Y LA ERA DEL CONOCIMIENTO

**CUANDO SABER SI UNA EMPRESA ESTÁ EN
PELIGRO Y COMO RESCATARLA**

Por

JUAN CARLOS ERDOZÁIN RIVERA

© Copyright 2025 por Editorial EL FARO DE LA SABIDURIA
EMRESARIAL - Todos los derechos reservados.

*Está permitido reproducir, duplicar o transmitir cualquier parte de este
documento, ya sea en el formato electrónico o impreso. Queda estrictamente
prohibido registrar esta publicación.*



GENERALIDADES

Para comprender este caso (Sociedad Landen) es importante revisar tres conceptos fundamentales:

- La diferencia entre marketing estratégico y operativo
- La diferencia en los objetivos entre ventas y mercadotecnia
- La deslocalización industrial en este mundo global

💡 **La diferencia entre marketing operativo y estratégico se explica por si sola, a través del siguiente gráfico:**



💡 **La diferencia en los objetivos entre ventas y mercadotecnia**

Es importante recordar que el marketing no es sólo vender, es estrategia. La Asociación de Marketing define a la Mercadotecnia como, *"El proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizativos"*

Esta es una definición bastante compleja, y sugiere que el proceso de marketing no está siendo practicado por el vendedor de autos usados en el centro comercial de automóviles que dice "Pssst, ven aquí, tengo el coche exacto que quieres al precio que puedes pagar".

El hecho de que este vendedor nunca te haya conocido antes en su vida es de poca importancia, porque él está tratando de venderte el producto y no comercializar el producto para ti.



La venta y el marketing son muy diferentes.

La venta se centra en las necesidades del vendedor.

La comercialización (mercadotecnia y ventas) se centra en las necesidades del comprador.

El enfoque de la venta se centra en la necesidad de los fabricantes de convertir su producto en efectivo

El enfoque de la comercialización (ventas y marketing) en última instancia es la satisfacción del consumidor, que se deriva de un conocimiento profundo de las necesidades y deseos del consumidor, así como una estrategia de marketing cuidadosamente pensada. Es decir, el producto, su precio, promoción y distribución deben ser considerados al satisfacer las necesidades del cliente.



Reflexiona por un momento, en el proceso de venta ¿estás centrado en tus necesidades como vendedor o en las necesidades del comprador?

¿Tu orientación es convertir los inventarios en efectivo? O ¿lograr la satisfacción de tu cliente?





La deslocalización industrial en este mundo global

La deslocalización industrial es el fenómeno inherente a cualquier economía industrializada

que se mueve en términos de competencia internacional, que consiste en trasladar, todo o

parte de la producción a otros países.

El objetivo de la deslocalización es intentar optimizar la rentabilidad de las inversiones realizadas:

- Conseguir, en el país de destino, menor coste de mano de obra
- Mayores beneficios fiscales
- Menor coste del suelo industrial.
- Legislaciones socio laborales menos exigentes, tanto desde el punto de vista de la protección social, como de los derechos sindicales.

La O.M.C. Impulso acuerdo internacionales destinados a la apertura de fronteras y establecer un marco libre de comercio con la finalidad de limitar el proteccionismo comercial y productivo.

El desarrollo de las telecomunicaciones permitió un monitoreo de las actividades permitiendo controlar en tiempo real procesos productivos de deslocalización y, favoreció las siguientes prácticas empresariales:

1. Segmentación productiva
2. Competitividad global
3. Industrialización periférica
4. Privatización industrial

CASO LANDEN

En otoño de 1980, el señor Luis Hernández volvía de un viaje de negocios por Europa y Estados Unidos. Durante su viaje se había encontrado a algunos de sus antiguos asociados; uno de ellos era responsable de marketing de una gran empresa textil europea. A continuación de esta charla se planteó la pregunta de saber si, en su empresa, se era suficientemente consciente de la importancia del marketing.

El suegro de Luis Hernández, el señor Landen, un destacado hombre de negocios fundó hace ya algunos años, en Bucaramanga (Colombia), una sociedad de tejidos de algodón. La empresa se mantuvo muchos años en manos de la familia hasta que se organiza una sociedad anónima con la finalidad de encontrar los capitales necesarios para la expansión de la empresa. En el transcurso de los años, la sociedad presentó un notable crecimiento, logrando contar con 4,000 empleados y, el número de husos utilizados superaban los 100,000 y los telares eran 4,200. Las inversiones en edificios y en equipamientos se multiplicaron por diez en un período de quince años.

Recientemente, Luis Hernández amplió el campo de actividades de la empresa con una integración vertical hacia arriba y hacia abajo, así como diversificando su gama de productos. La integración hacia arriba fue llevada a cabo con la introducción de la sociedad en las actividades de hilado, asegurándose así sus propios aprovisionamientos de hilos de algodón. La integración hacia abajo se realizó con la extensión de sus actividades hacia la impresión, la terminación y el teñido, lo que permite a la empresa controlar la totalidad del ciclo de producción de sus productos.

La sociedad vende una parte de sus productos por intermedio de 46 distribuidores independientes. Los tejidos se reparten a estos distribuidores, quienes los tienen en consignación hasta el momento de su venta a los detallistas o a los pequeños fabricantes que producen gamas limitadas.

Los bienes en consignación se venden generalmente en los treinta días siguientes a su entrega a los distribuidores. El otro grupo de clientes está constituido por 72 importantes fabricantes de ropa, que compran directamente en fábrica.

El amigo del señor Hernández le había sorprendido mucho con su visión sobre el concepto de marketing:

“Fundamentalmente —le dijo—, este concepto implica que el marketing es una de las actividades más importantes de la empresa. Ustedes están en este mercado para vender, y la mejor manera de hacerlo es comprender los deseos y las necesidades del consumidor final de sus productos. Una vez comprendido esto, todas sus acciones y sobre todo sus decisiones deberían estar orientadas hacia la búsqueda de los medios para satisfacer estas necesidades. Cada persona en la empresa debería tener una «orientación-mercado», centrarse en el consumidor y luchar continuamente por encontrar nuevos y mejores medios de satisfacerle”.

Si bien pensaba que había comprendido bien la idea de base, Hernández no veía muy bien cómo este concepto podría ser aplicado en su propia empresa.

Su amigo también le había señalado que “Landen” no tenía un verdadero departamento de marketing y que su gama de productos era, de hecho, la obra de sus diseñadores y de los que conseguían el colorido, personas que realmente tenían poco contacto con los consumidores, los cuales son los compradores finales, de una forma u otra, de los productos de la empresa. Le señaló asimismo que Hernández no tenía un servicio de estudios de mercado, no realizaba publicidad de marca a nivel de consumidor y no hacía prácticamente nada para ayudar a sus clientes (distribuidores y fabricantes de confecciones) a vender las prendas fabricadas con sus tejidos.

Intentando introducir el concepto marketing en “Landen”, el señor Hernández consideraba la creación de una sociedad distinta de la primera, que tendría un rol similar al de un gerente general de ventas: Esencialmente esta sociedad funcionaría únicamente como agente de marketing y será responsable de dar salida a toda la producción. Será la responsable de la venta de todos los productos de la sociedad, así como de los estudios

de mercados destinados a determinar los nuevos productos a desarrollar y cantidades a fabricar.

Esta sociedad comercial se ocuparía también de la publicidad hacia los consumidores; llegado el caso, en cooperación con los principales fabricantes de confecciones de ropa y detallistas. Con esta Fórmula, la fuerza de ventas actual de la sociedad (cinco personas), lo mismo que todos los diseñadores y técnicos en color, se transferirían a la sociedad comercial. La sociedad actual —menos el personal antes citado— funcionaría únicamente en calidad de unidad de producción. La nueva sociedad comercial sería una filial al 100 por 100 de la sociedad Landen. Podría incluir el nombre de la sociedad madre en su denominación y se instalaría en oficinas distintas en el centro de una ciudad cercana. Compraría toda la producción de la fábrica a un precio de transferencia —correspondiente al costo de fabricación completo aumentado en un 10 por 100. Sin embargo, sus responsabilidades se extenderían a la fijación de todos los precios de venta, así como los descuentos por cantidad, y tendría como objetivo obtener un beneficio, que constituiría, de hecho, una parte importante de los beneficios del grupo.

El señor Hernández reconocía que este cambio en la organización de la sociedad encontraría una fuerte resistencia en el interior de esta, pero cuanto más lo pensaba, más convencido estaba de que era una buena idea.

CUESTIONES

- 1) Pon los hechos relevantes de este caso
- 2) Explicar, que es integración vertical hacia arriba e integración vertical hacia abajo, dando ejemplos de cada tipo de integración.
- 3) Explicar en qué consiste la diversificación de productos y la diversificación de mercados
- 4) Investigar, explicar lo que es extensión de línea y extensión de marca.
- 5) Acerca de "Landen" ¿Qué piensas de la estructura de organización propuesta por el señor Hernández? En el caso de rechazarla, propón otra solución.
- 6) Sea cual sea la solución escogida, describe un organigrama.
- 7) ¿Cómo ves la implantación de una organización de marketing en la sociedad Landen, teniendo en cuenta la estructura actual de la sociedad? ¿Qué propones como estrategia a seguir?

Fuentes:

Stanton, W. J., Fundamentals of Marketing, Nueva York, McGraw-Hill, Inc.



inGenius®

JUAN CARLOS ERDOZAIN RIVERA
Consejero de Alta Dirección

jcer@jcerdozain.com

55.5102.5069

www.jcerdozain.com

