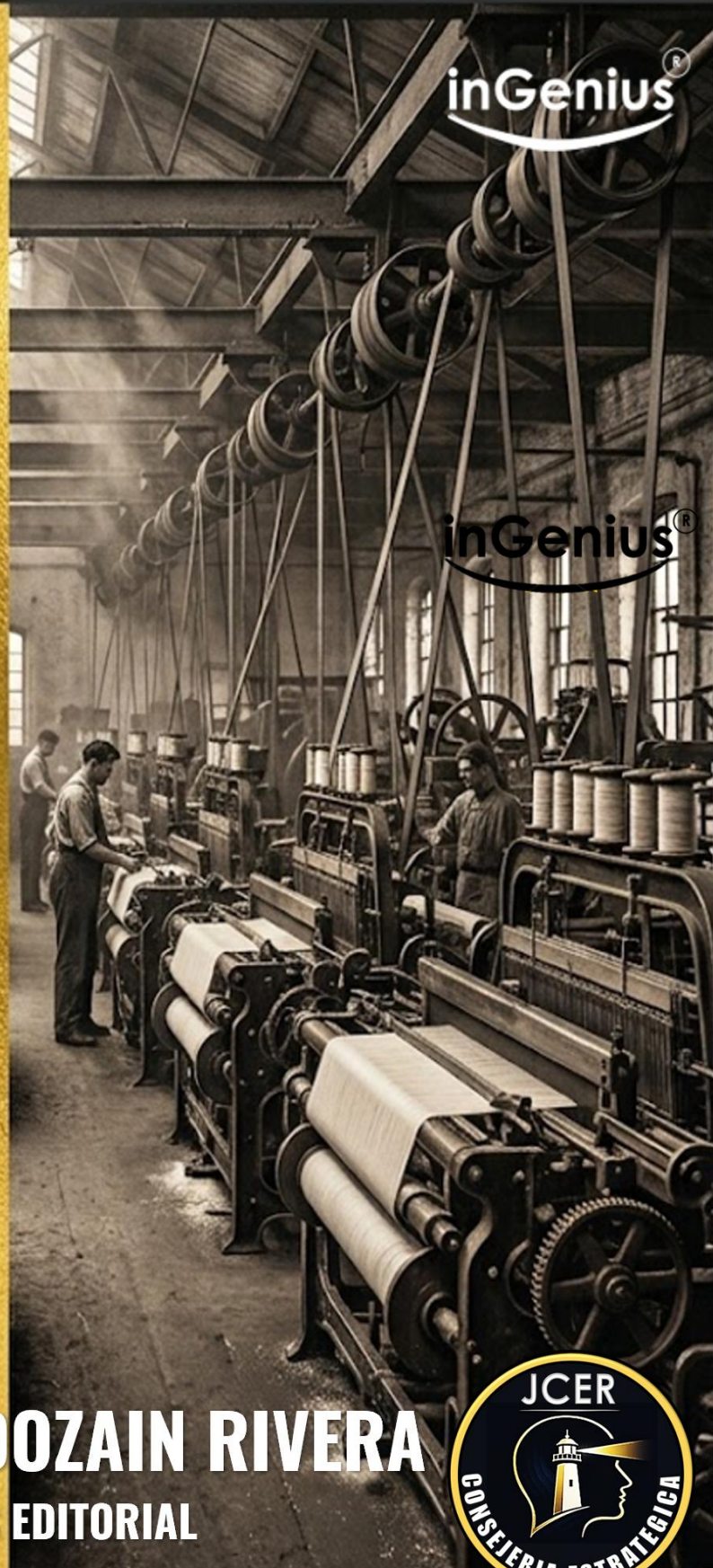


PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

EL CASO LANDEN Y EL MARKETING ESTRATÉGICO



inGenius®

inGenius®

POR JUAN CARLOS ERDOZAIN RIVERA

© COPYRIGHT 2026 POR POLARIS EDITORIAL



PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

EL CASO LANDEN Y EL MARKETING ESTRATÉGICO

Por
JUAN CARLOS ERDOZÁIN RIVERA

*© Copyright 2026 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.*



**CLARIDAD ESTRATÉGICA PARA
DECISIONES DE ALTO IMPACTO**

ESTRATEGIA INNOVACIÓN MENTORING



EL MARKETING ESTRATÉGICO Y EL MARKETING TÁCTICO



La diferencia entre administrar el presente y garantizar el futuro no se aprende en la teoría, se aprende en la trinchera.

Durante mis años en Crayola como VP de Latinoamérica, mi inmersión en la dinámica de la región me dejó una lección grabada a fuego sobre lo que realmente es el **Marketing Táctico y Operativo**. En esa etapa, el juego consistía en la ejecución implacable: pelear el espacio en el anaquel, optimizar las promociones, calibrar los precios y asegurar que el producto rotara a la velocidad que exigía el corporativo.

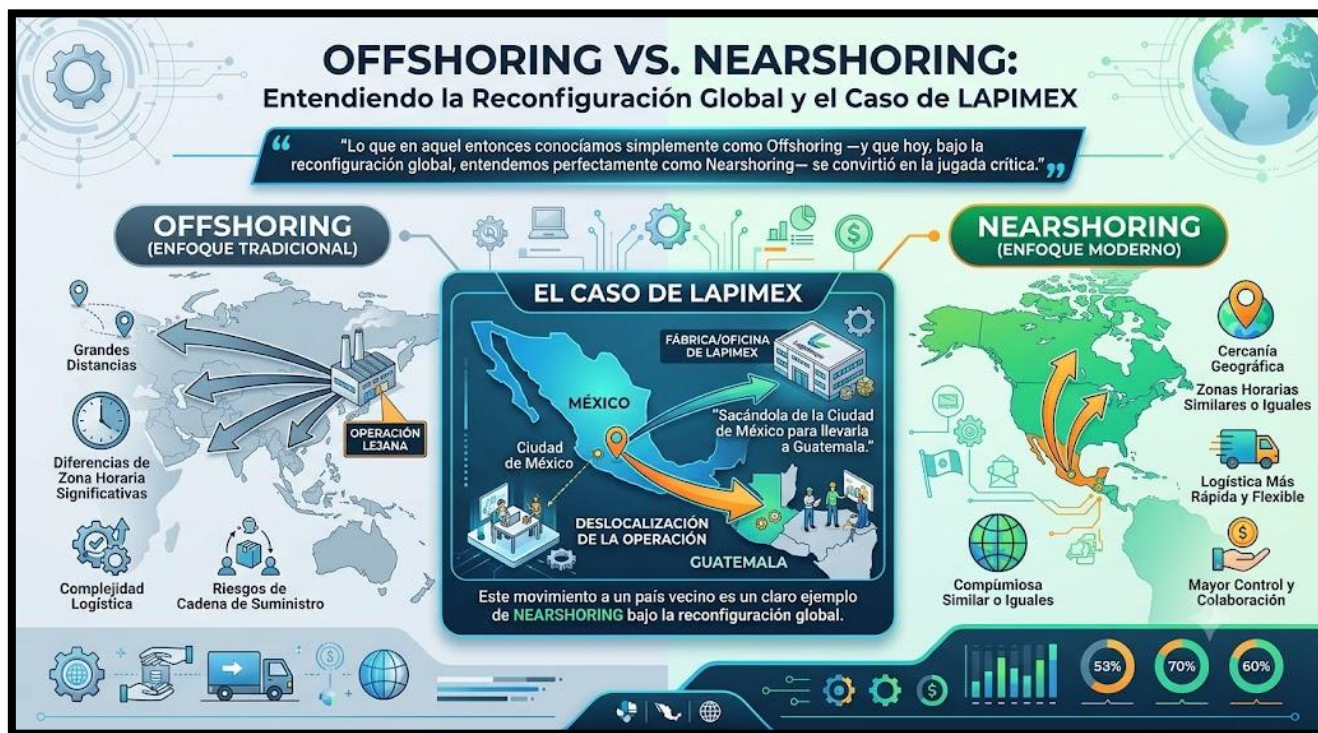
El marketing operativo es la adrenalina del día a día; es el arte de vender lo que ya tienes, maximizando el volumen y defendiendo tu posición en el corto plazo.

Años después, la perspectiva cambió drásticamente. Al fungir como Consejero Estratégico de Alta Dirección para Lapimex, la realidad de la Alta Dirección me obligó a levantar la mirada del campo de batalla inmediato. Fue ahí donde comprendí la abismal diferencia que existe frente al Marketing Estratégico.

El **Marketing Estratégico** no se trata de cómo vender un lápiz o un cuaderno la próxima temporada, sino de **cuestionar la viabilidad misma de la organización a**

largo plazo. Toca los cimientos del modelo de negocio, anticipa las amenazas del entorno y reestructura la operación para sobrevivir. **En el caso de Lapimex, la estrategia nos exigió tomar una decisión radical: la deslocalización industrial.**

Lo que en aquel entonces conocíamos simplemente como *Offshoring* —y que hoy, bajo la reconfiguración global, entendemos perfectamente como *Nearshoring*— se convirtió en la jugada crítica. Tuvimos que deslocalizar la operación de Lapimex, sacándola de la Ciudad de México para llevarla a Guatemala.



Mover una planta entera a otro país no es una campaña de ventas; es una maniobra de Marketing Estratégico pura. Buscábamos redefinir nuestra ventaja competitiva en la base de la pirámide de costos, encontrar un ecosistema laboral y productivo más eficiente, y asegurar la sostenibilidad estructural del negocio frente a un mercado que nos asfixiaba.

LA DESLOCALIZACIÓN INDUSTRIAL EN EL TABLERO GLOBAL

La deslocalización industrial no es una moda, es un fenómeno táctico inherente a cualquier economía industrializada que pelee en las grandes ligas de la competencia internacional. Consiste en trasladar, de forma parcial o total, la maquinaria productiva a otros países para sobrevivir y ganar.

En la Sala de Consejo, el objetivo de la deslocalización es crudo y directo: intentar optimizar la rentabilidad de las inversiones realizadas. Esto se logra buscando y ejecutando los siguientes movimientos en el país de destino:

- **Reducción drástica:** En el coste de la mano de obra.
- **Captura de incentivos:** A través de mayores beneficios fiscales.

- **Eficiencia de capital:** Acceso a menor coste del suelo industrial.
- **Flexibilidad operativa:** Aprovechamiento de legislaciones sociolaborales menos exigentes, tanto desde el punto de vista de la protección social como de los derechos sindicales.

Esta maniobra estratégica no nació en el vacío. Por un lado, la O.M.C. impulsó acuerdos internacionales destinados a la apertura de fronteras, estableciendo un marco de libre comercio con la finalidad de limitar el proteccionismo comercial y productivo. Por otro lado, el desarrollo de las telecomunicaciones nos dio el control absoluto, permitiendo un monitoreo de las actividades para controlar en tiempo real los procesos productivos de deslocalización.

Esta sincronía tecnológica y comercial favoreció que el estratega pudiera implementar cuatro prácticas corporativas fundamentales:

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

Para entender esto fuera de la teoría y bajarlo a la realidad del mercado, basta observar el movimiento táctico que ejecutamos con la empresa de artículos escolares Lapimex que ya mencionamos. Cuando la presión del entorno exigía replantear la viabilidad del negocio, la decisión no fue lanzar una campaña promocional operativa, sino ejecutar una deslocalización industrial directa —lo que en su momento entendíamos como *offshoring* y hoy dominamos como *nearshoring*—, sacando la operación de la Ciudad de México para instalarla en Guatemala.

Este movimiento nos permitió redefinir nuestra ventaja competitiva desde la base de los costos y asegurar un ecosistema productivo más eficiente. Esa es la ejecución implacable del Marketing Estratégico: tomar decisiones estructurales y geográficas radicales en el presente, para garantizar que la empresa siga existiendo la próxima década.

LA LECCIÓN PARA LA ALTA DIRECCIÓN ES CONTUNDENTE:

El Marketing Táctico / Operativo te permite ganar la batalla de este trimestre. Es el "cómo" y el "cuándo" de la ejecución comercial.

El Marketing Estratégico dictamina si la empresa seguirá existiendo la próxima década. Es el "qué" y el "por qué" de la supervivencia corporativa.

Confundir ambos niveles es el error más común —y a menudo el último— que cometen quienes intentan dirigir una empresa mirando solo el reporte de ventas del mes, sin observar hacia dónde se mueve el mundo.



EL ESPEJISMO COMERCIAL: VENTAS, MARKETING Y LA ALTA DIRECCIÓN



Estando en corporativos del calibre de Scott Paper, aprendí en la línea de fuego que existe una frontera muy clara —y a menudo ignorada— entre la Dirección Comercial, la Gerencia de Ventas y la Gerencia de Mercadotecnia.

1. El Escenario Nacional / Regional (La Estructura Estándar)

En el diseño organizacional perfecto, las dos últimas (**Gerencia de Ventas** y la **Gerencia de Mercadotecnia**) son los engranajes que **se complementan para dar forma y tracción a una verdadera Dirección Comercial**.

En el 80% de las empresas estructuradas, aplica exactamente lo que acabamos de decir.

La Cúpula: Un **Director Comercial**. Él es el estratega puro.

El Músculo y el Cerebro: Le reportan un **Gerente de Ventas** y un **Gerente de Mercadotecnia**.

Por qué funciona: Porque la operación es manejable. El Director diseña la guerra, y sus dos gerentes administran la táctica diaria en la trinchera.

2. El Escenario Multinacional (Las Grandes Ligas)

Aquí entran los "pesos pesados" transnacionales como Crayola o Scott Paper. El tamaño del mercado, el presupuesto y la complejidad son tan brutales que la jerarquía se tiene que estirar hacia arriba.

La Cúpula: El puesto superior muta. Ya no es solo un Director, se convierte en un **Vicepresidente (VP) Comercial** o un **Chief Commercial Officer (CCO)**.

El Músculo y el Cerebro: A este nivel, las responsabilidades son tan vastas que quienes dirigen Ventas y Marketing ya no pueden ser simples gerentes; se les eleva al rango de **Director de Ventas** y **Director de Marketing** (porque debajo de ellos ya hay ejércitos enteros de gerentes de marca, *trade marketing*, gerentes regionales, etc.).

Sin embargo, la realidad de la Alta Dirección me ha mostrado un patrón letal: al paso del tiempo, observé a flamantes "Directores Comerciales" cuyo trabajo real era un 80% la persecución de ventas y apenas un 20% de enfoque en marketing. Eso no es dirigir el comercio; es ser un gerente de ventas glorificado con un título que le queda grande.

Para desmenuzar esta ceguera operativa y alinear la estructura corporativa, debemos responder tres preguntas fundamentales.

1. ¿Qué es realmente la Dirección Comercial?

La Dirección Comercial es la cúpula estratégica que orquesta el crecimiento de la empresa. No es el departamento que "levanta pedidos". Es el órgano responsable de fusionar la inteligencia del mercado (Marketing) con la capacidad de ejecución y cierre (Ventas) para construir un motor de ingresos constante y rentable.

La Dirección Comercial define *qué* vamos a vender, a *quién*, *cómo* nos vamos a diferenciar y con qué *ejército* vamos a capturar ese valor. Su indicador de éxito no es solo el volumen facturado el día de hoy, sino la rentabilidad, la participación de mercado sostenida y la viabilidad del negocio a futuro.

2. La altitud del mando: ¿Cuándo es Dirección y cuándo es Gerencia?

La diferencia radica en la altitud de la visión y en el objeto a gobernar. El Director dirige *estrategias*; el Gerente maneja *personas* y procesos operativos (*management*).

El Director Comercial, está en el Cuarto de Guerra. Mira el horizonte a mediano y largo plazo. Diseña el plan táctico, analiza las fuerzas del mercado, decide qué batallas pelear y cuáles evitar, y asigna los recursos para que Marketing y Ventas operen como un solo frente. Si no está pensando en el posicionamiento de los próximos tres años, no está dirigiendo.

El Gerente Comercial (o de Ventas), está en la trinchera. Su reloj biológico marca el cierre de mes y el cumplimiento de la cuota trimestral. Administra directamente a los vendedores, revisa métricas de conversión, apaga

incendios diarios y exige resultados inmediatos. Si un supuesto "Director" pasa su día revisando cuotas individuales y acompañando a la fuerza de ventas a ver clientes para cerrar tratos, está atrapado en la gerencia.

3. El Cerebro y el Músculo: Diferencias entre Marketing y Ventas



Tanto a nivel de Dirección como de Gerencia, las funciones de Marketing y Ventas son diametralmente opuestas, pero obligatoriamente complementarias.

Marketing (El Cerebro Analítico), es el responsable de sembrar. Su labor es entender profundamente las necesidades del consumidor, empaquetar el valor, definir la estrategia de precios (el *Marketing Estratégico*) y generar la demanda (el *Marketing Táctico*). Prepara el terreno y pone al cliente frente a la puerta.

Ventas (El Músculo Ejecutor), es el responsable de cosechar. Toma esa demanda generada, persuade, negocia y convierte el interés en flujo de efectivo real.

La jerarquía organizacional simplemente define el alcance de estas funciones: Un **Director de Marketing** diseña la identidad corporativa, el portafolio de productos y la estrategia de penetración a largo plazo, mientras que un **Gerente de Marketing** ejecuta la campaña publicitaria o promocional de la temporada.

De forma paralela, un **Director de Ventas** define los canales de distribución, la arquitectura de compensaciones y las metas globales de expansión,

mientras que un **Gerente de Ventas** supervisa que su infantería cumpla esas metas en la calle día a día.

Cuando un corporativo permite que su Dirección Comercial opere 80% en ventas y 20% en marketing, está sacrificando el futuro por el presente. Está ejecutando táctica sin estrategia, y en la guerra de los negocios, la táctica sin estrategia es solo el ruido antes de la derrota.

VENTAS Y MERCADORECÑIA: LA PAREJA PERFECTA



Podemos concluir que la ceguera operativa nace de no entender que la venta y el marketing, aunque unidos en la cúpula comercial, operan desde instintos muy diferentes.

La venta, en su estado más táctico y primitivo, es egocéntrica. Se centra en la urgencia del vendedor, en la necesidad del fabricante por liquidar inventarios y convertirlos en flujo de efectivo para salvar el mes.

Por el contrario, la verdadera Dirección Comercial —aquella que orchestra el músculo de las ventas con el cerebro del marketing— tiene un enfoque exocéntrico. Su objetivo último es la satisfacción absoluta del consumidor. Este nivel estratégico nace de un conocimiento profundo de la psique del cliente, donde cada elemento de la oferta (el producto, el precio, la distribución y la promoción) está calibrado milimétricamente para resolverle un problema real, no solo para vaciar nuestra bodega.

Reflexiona por un momento, con la máxima honestidad directiva: en tu proceso comercial actual, ¿estás operando desde la urgencia de convertir tus inventarios en efectivo rápido, o estás orquestando el mercado para garantizar la lealtad y satisfacción de tu cliente a largo plazo?"

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.

TALLER ESTRATÉGICO: EL CASO LANDEN (PREGUNTAS)

- 1) Poner los hechos relevantes de este caso, usando las pantallas mentales MindBrief de José Silva; una pantalla para los hechos y otra para las soluciones
- 2) Explicar en qué consiste la diversificación de productos y la diversificación de mercados
- 3) Investigar, explicar lo que es extensión de línea y extensión de marca.

4) La Metamorfosis Corporativa (Pregunta de Alto Calibre / Criterio Directivo)

El señor Hernández propone crear una sociedad distinta que funcione únicamente como agente de marketing y asuma la comercialización total de la producción de tejidos. Como Consejero de Alta Dirección, ¿cuál es la estructura corporativa exacta (el modelo de entidad) en la que debe transformarse Landen para no asfixiar el área comercial bajo la manufactura, ¿cómo se dividen sus dos grandes brazos, y cuál debe ser su estrategia de abastecimiento global para escalar el negocio más allá de la fábrica de Bucaramanga?

5) El Espejismo Operativo vs. La Visión Estratégica

En la lectura se establece que administrar el presente y garantizar el futuro son tareas diametralmente distintas. ¿Cuál es la diferencia medular entre el Marketing Táctico/Operativo y el Marketing Estratégico, y qué error fatal comete la Alta Dirección al confundirlos?

6) La Maniobra de Reconfiguración (Caso Lapimex)

Ante las presiones del entorno, Lapimex tuvo que deslocalizar su operación sacándola de la Ciudad de México para instalarla en Guatemala. ¿Cómo se le conoce actualmente a este movimiento dentro de la reconfiguración global, y cuáles son dos de los objetivos financieros o de rentabilidad que justifican esta decisión radical en la Sala de Consejo?

7) La Arquitectura de Integración (El Pasado de Landen)

Antes de plantearse una reestructura hacia el marketing, Landen experimentó un fuerte crecimiento ampliando su campo de actividades mediante una integración vertical. Detalla exactamente qué operaciones técnicas incorporó Landen para ejecutar su integración hacia arriba (proveeduría) y su integración hacia abajo (hacia el producto final).

8) El Punto Ciego Organizacional

Durante su viaje, el contacto europeo de Hernández le advierte que la mejor manera de vender es comprender los deseos y necesidades del consumidor final. Según este enfoque directivo, ¿cuál debe ser la "orientación" fundamental de cada persona dentro de la empresa, en lugar de depender exclusivamente de lo que imponen los diseñadores aislados en la fábrica?

9) Las Deficiencias en el Frente de Combate

Aunque Landen desplaza su mercancía a través de 46 distribuidores independientes y 72 importantes fabricantes de ropa, el experto europeo detecta graves carencias estructurales. ¿Cuáles son las tres debilidades operativas precisas que paralizan a Landen al no contar con un verdadero departamento de marketing?

Fuentes:

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