



POLARIS EDITORIAL
FIJAR EL RUMBO, ILUMINAR EL CAMINO



EL DESPERTAR DEL GIGANTE

EL CASO CRAYOLA COMO START-UP



EL DESPERTAR DEL GIGANTE

EL CASO CRAYOLA COMO START-UP

Por

JUAN CARLOS ERDOZÁIN RIVERA

© Copyright 2026 por POLARIS EDITORIAL- 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.



EL DESPERTAR DEL GIGANTE: **EL DIAGNÓSTICO DEL CASO Y EL SEXTO SENTIDO DEL ESTRATEGA**



I. EL PRELUDIO: **LA TORMENTA QUE SOLO UN "SEXTO SENTIDO" VIO VENIR**



▲ Corría el año de **1992**. Yo me encontraba en una posición de alta responsabilidad en **Grupo San Cristóbal (Crisoba)**, asociada con la legendaria **Scott Paper Company**.

▲ En aquel entonces, Crisoba era para México lo que Kimberly Clark representaba: un coloso del papel y yo dirigía las ventas de la división de papeles industriales blancos, manejando una facturación de **250 millones de dólares**.

El escenario del cambio comenzó en una junta en las oficinas de **Georgia Pacific**, en Estados Unidos. Estábamos reunidos los líderes de la industria papelería de ambos países. En esa sala, entre ejecutivos norteamericanos, **se soltó la noticia: México cambiaría su ley de inversión extranjera. Las empresas estadounidenses pronto podrían ser dueñas del 100% de sus operaciones en territorio mexicano.**



▲ Mientras otros tomaban café, mi mente empezó a conectar puntos. México representaba apenas el **1.7%** de la producción total de papel de EE. UU.

▲ Con la apertura de importaciones ya en marcha, las economías de escala nos iban a devorar.

▲ Mi diagnóstico fue frío y certero:

Crisoba estaba en riesgo de quiebra y yo me iba a quedar sin trabajo. No había que ser un genio, había que observar los detalles.

II. LA LLAMADA: **CUANDO LA OPORTUNIDAD TOCA A LA PUERTA DE LA ZOZOBRA**



En medio de esa incertidumbre, recibí la llamada de un *Head Hunter*. La propuesta ser el Director de Ventas y Mercadotecnia de **Binney & Smith**, la dueña de la marca **Crayola**.

Acepté el proceso de entrevistas, pero con una postura de **observador crítico**. Aunque ellos pensaban que yo ya estaba convencido, yo iba a evaluar si el proyecto tenía futuro.

El clímax del proceso fue la invitación a **Easton, Pensilvania**, para conocer al CEO mundial, **Rich Gurín**. Pero antes de subirme al avión, hice mi primer ejercicio de **Análisis de Mercado** en México. Lo que descubrí fue desolador.

III. EL DIAGNÓSTICO DEL CAOS: LA REALIDAD DE LOS \$70,000 DÓLARES



Binney & Smith operaba en México bajo un *Joint Venture* de 9 años con **Wearever**, una empresa muy fuerte en artículos escolares. Al investigar, me topé con la cruda realidad:



Ventas raquíticas, en casi una década, Wearever había logrado vender, en su último año de operaciones con la marca Crayola, **\$70,000 USD**.

Presencia inexistente, fui a visitar en México las tiendas y solo encontré unas cuantas cajas de crayones, algo de plastilina y gis. La marca era un fantasma.

El Conflicto, mi primera misión, si aceptaba, era disolver esa relación con Wearever.

Imaginen la tensión: un profesional que viene de manejar 250 millones de dólares,

enfrentándose a ejecutivos de una empresa tradicional para decirles que la sociedad se acababa.

IV. LA REVELACIÓN EN EASTON: "NO COMO SON, SINO COMO PODRÍAN SER"



● Viajé a Easton, Pensilvania con una angustia difusa. Pasar de 250 millones a 70 mil parecía un suicidio profesional. Sin embargo, **las dos noches que pasé en Easton fueron mi "maestría" en campo.**

● Me dediqué a visitar distintas tiendas tales como **Walgreens, Walmart y Toys R Us** y me encontré pasillos llenos de color, la variedad de productos, la fuerza de la marca.

● Fue ahí en donde nació mi mantra: **"Yo veo las cosas no como son, sino como podrían ser"**. En México, Crayola no era nada; en mi mente, ya era el líder de 35 millones que llegaría a ser en ocho años. **Regresé México y acepté el reto. El año 1993 sería el año cero.**



V. METODOLOGÍA INGENIUS: **CONSTRUYENDO EL MERCADO DESDE LAS CENIZAS**



Para no perder las pocas ventas existentes y ganar la confianza de los clientes que antes atendía Wearever, apliqué los siguientes pilares del análisis de mercado:



1. Definición y Mezcla de Producto.

- ▲ Entendí que el crayón era el ancla (*core business*), pero no el crecimiento.
- ▲ Diseñé un portafolio agresivo, con marcadores, pintura digital, lápices de colores y productos innovadores como crayones chispeantes y fosforescentes.
- ▲ Fui personalmente a ver a los distribuidores del norte, centro y sur para validar qué les "brillaba en los ojos".

2. Análisis de Oferta y Demanda (Benchmarking)

▲ Me hice socio de la **Asociación Mexicana de Fabricantes de Instrumentos de Escritura y Similares**. Crucé sus datos con mis visitas a los puntos de venta. Analicé los precios de la competencia y el **precio percibido** por el consumidor.

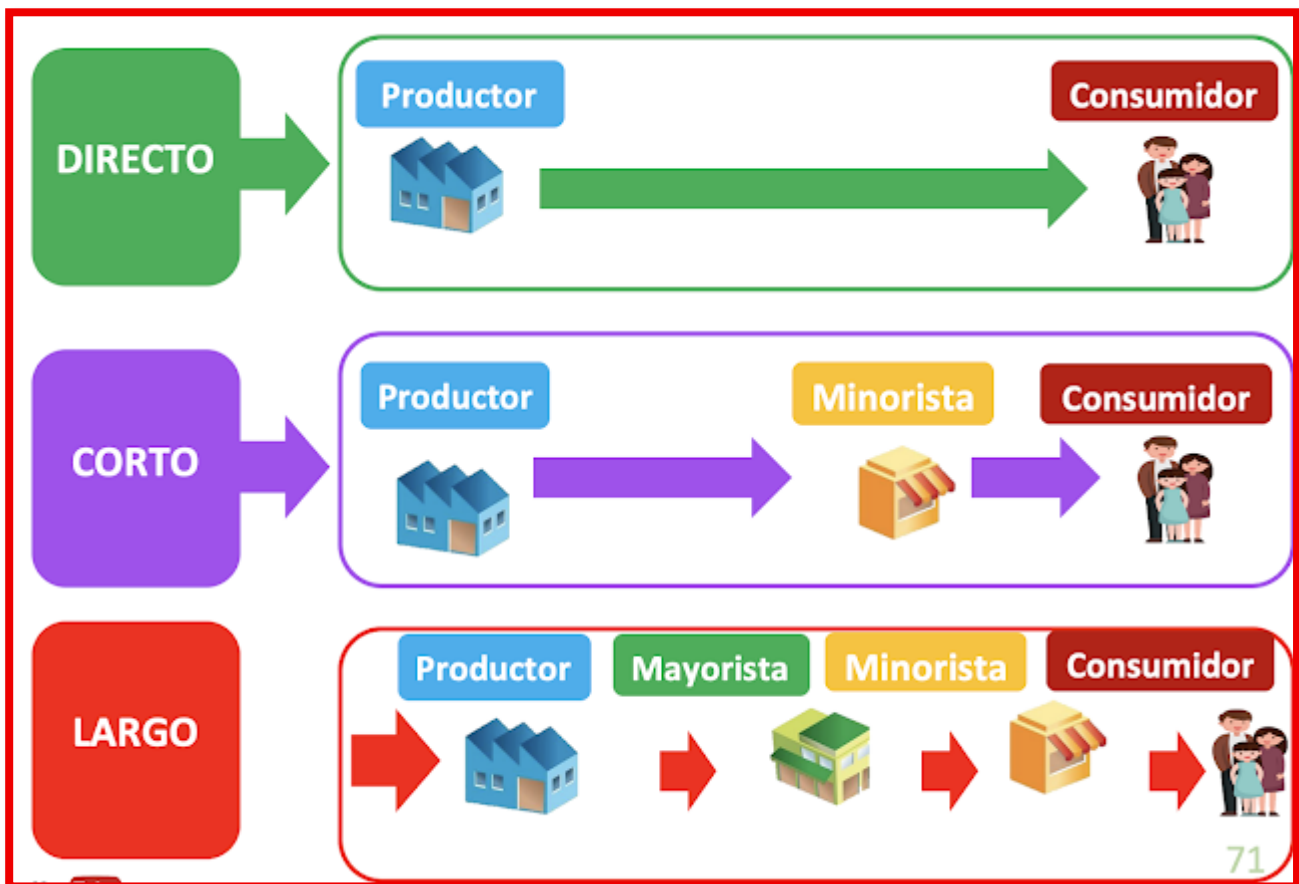
▲ La fórmula del éxito

Si el consumidor estaba dispuesto a pagar "X", yo ajustaba mi costo. Gracias a la casa matriz, mis **costos de transferencia** eran bajísimos por la economía de escala global. Eso me dio un margen que la competencia local no podía tocar.

3. Comercialización: La Venta por Impulso

▲ Cambié el esquema, en lugar de depender solo del mayorista tradicional de papelerías, atacué los **autoservicios**.

▲ Introduce los **planogramas**: exhibiciones masivas que detenían al comprador. No vendíamos un crayón, vendíamos un bloque de color que generaba la compra por impulso.



VI. EL FACTOR HUMANO: **CONVENCER A LOS ESCÉPTICOS.**



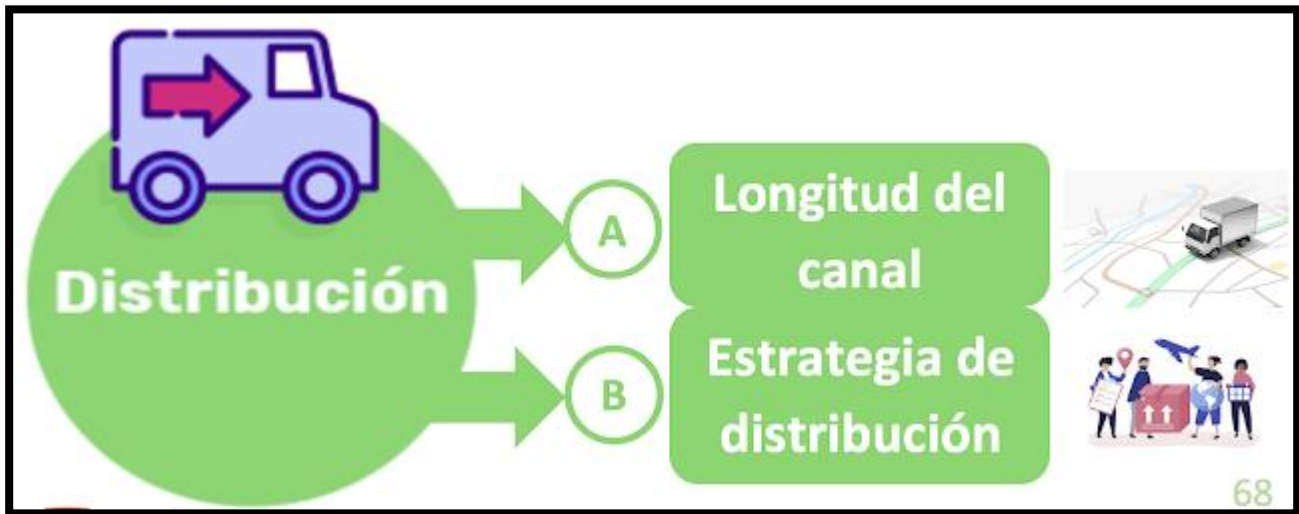
● Tras disolver el *joint venture* con Wearever, me enfrenté a un mercado que no creía en Crayola.

● Los grandes distribuidores del norte, centro y sur de la República recordaban a una marca estancada en los \$70,000 dólares. Mi labor no fue solo vender productos, fue vender **confianza y una nueva era.**

● En mis giras iniciales, la pregunta constante era: "*¿Por qué ahora sí va a funcionar?*".

Mi respuesta siempre se basaba en el respaldo de la casa matriz y en una visión que ellos aún no veían: **Sacar el producto de la oscuridad de los estantes de las papelerías y llevarlo a la luz del consumidor final.**

VII. LA DISRUPCIÓN DEL CANAL: **DEL MAYORISTA AL CONSUMIDOR DIRECTO**



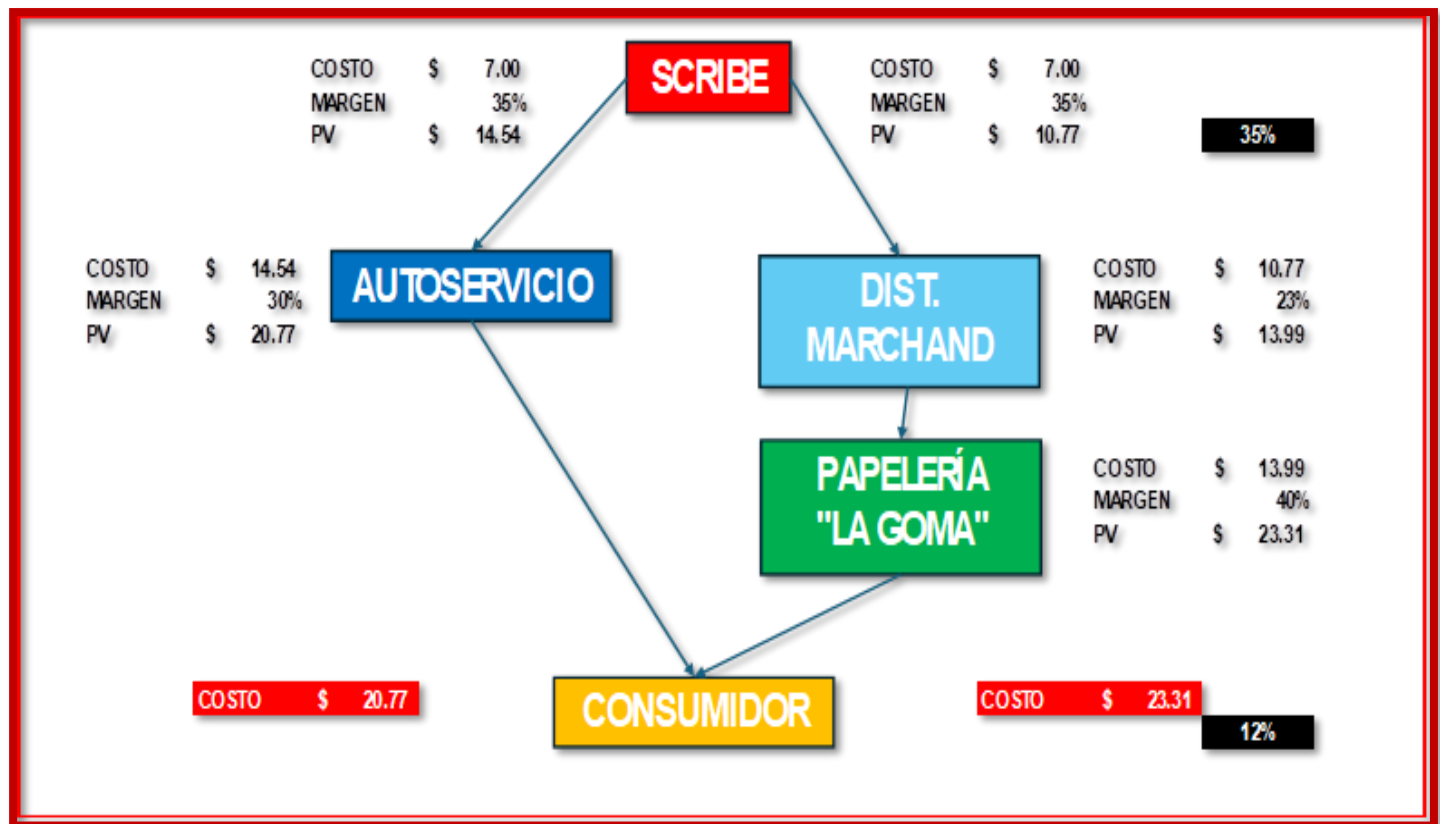
Aquí es donde aplicamos el **Pensamiento Estratégico** para romper el *status quo*. Cuando heredé la operación, la mezcla de ventas era la siguiente:

- **85% Distribuidores Tradicionales**, estos le vendían a papelerías. El problema es que en una papelería, el producto está guardado detrás de un mostrador. El cliente debe pedirlo por nombre; no lo ve, no lo toca, no se enamora de él.
- **15% Autoservicios y Departamentales**, una presencia marginal donde Crayola estaba mezclada y perdida entre la competencia.



Mi estrategia fue invertir la pirámide. Empezamos a mover la mezcla hasta lograr que el **55% o 60%** de la venta fuera directa en Autoservicios y Tiendas Departamentales, dejando el **40% o 45%** a distribuidores.

¿Por qué? Porque en el autoservicio, el dueño de la decisión es el consumidor, no el dependiente de una papelería.



A. La longitud del canal

Un canal de distribución son todos los intermediarios que permiten llegar el producto desde el lugar donde se produce hasta el consumidor final.

Los intermediarios pueden ser mayoristas minoristas.

- **Un mayorista** es aquel que compra a los fabricantes o a otros mayoristas y luego se lo vende a minoristas. Un ejemplo es Makro que vende productos a bares y hostelería.

- **Los minoristas** compran a los fabricantes o a los mayoristas y luego venden a los consumidores finales. Cualquier tienda a la que tú y yo vamos a comprar es minorista.

VIII. EL PLANOGRAMA Y LA "MANCHA AMARILLA": EL VENDEDOR SILENCIOSO



● En esos años, no teníamos presupuestos millonarios para televisión. Nuestra publicidad era el punto de venta.

● Implementé una estrategia que dejó atrás la vieja costumbre de mezclar productos por categoría (todos los crayones juntos, todos los lápices juntos).

1. El Bloque de Marca

▲ Logramos negociar áreas completas donde pusimos todo el portafolio de Crayola junto.

▲ El resultado fue la **"Mancha Amarilla"**. Cuando un padre o un niño entraba al pasillo, no veía un producto; veía un universo de color amarillo vibrante que dominaba la vista.

2. Venta por Impulso Cruzada

▲ Esta fue la clave del crecimiento rápido. Si un cliente iba por una caja de crayones de 24 colores, al ver el planograma completo se daba cuenta de que existían sacapuntas especiales para esos crayones, o marcadores, o pintura digital.

- ▲ El cliente entraba por un producto de 2 dólares y salía con un ticket de 10 dólares.
- ▲ El planograma educaba al consumidor sobre la profundidad de nuestra línea sin necesidad de un vendedor humano.

Lección inGenius

- En el análisis de mercado, la comercialización no es solo "cómo entregar"; es "cómo ser visto".
- Si tu producto está oculto, tu estrategia no existe. Brincamos del mostrador oscuro de la papelería a la exhibición gloriosa del autoservicio.

IX. CONCLUSIÓN ESTRATÉGICA: CHECKLIST PARA UN ANÁLISIS DE MERCADO INGENIUS



Un análisis de mercado profesional no busca "adivinar" el futuro, sino **reducir la incertidumbre** mediante datos y observación de campo. Antes de dar por concluida esta etapa, asegúrate de que tu proyecto cumple con estos puntos fundamentales:

1. Definición Crítica del Producto (El "Punch")

- **¿Es un producto o una solución?** Define si estás vendiendo un objeto (crayón) o un beneficio emocional/funcional (creatividad).
- **[Mezcla de Producto (Mix):** ¿Tienes un portafolio balanceado que permita "aprovechar" la venta de tu producto estrella para introducir otros?
- **Ventaja Competitiva Real:** ¿Es tu ventaja sostenible (como mis costos de transferencia globales) o es fácilmente imitable por la competencia local?
- **Identifica qué otros productos** satisfacen la misma necesidad o cuáles son necesarios para el consumo del nuestro.
- **¿Ataca a todo un mercado,** o a un segmento o a un nicho?
- **¿La estrategia genérica fundamental** es Diferenciación o Liderazgo en Costos?
- **¿A qué productos sustitutos se enfrenta?**
- **¿Qué tan difícil es para el cliente** dejar lo que usa hoy para probar lo de nosotros?
- **¿En qué etapa del ciclo de vida** está el producto?
- **¿Es un bien de consumo final, intermedio o de capital?**

2. Análisis de la Demanda y el Consumidor

- **Segmentación Quirúrgica:** ¿Has definido un nicho claro (ej. niños de 3 a 10 años) o estás tratando de venderle a todo el mundo?
- **Comportamiento de Compra:** ¿Quién decide la compra (padre) y quién usa el producto (niño)? ¿Entiendes qué motiva a ambos?
- **Proyección de Crecimiento:** ¿Tienes datos históricos o de asociaciones (como la de Instrumentos de Escritura) para proyectar ventas realistas?
- **Fuentes primarias y secundarias:** Uso de encuestas, entrevistas o datos de instituciones (como el INEGI en México) para proyectar el consumo.

- **Demanda histórica, actual y proyectada:** Aplicación de métodos estadísticos para predecir el comportamiento futuro.
- **El precio** es el único elemento de la mezcla que genera ingresos; los demás generan costos. Tipos de precios: Internacional, regional, local, de fábrica.
- **Estrategia de precios:** Definir si se entrará por penetración, descremado o alineación con la competencia, siempre considerando el margen de contribución necesario para la rentabilidad.
- **En este punto se debe de hacer un presupuesto de ventas en unidades, precios, costos y monto de por lo menos 5 años, considerando la inflación y los aumentos de precios.**

3. Análisis de la Oferta y Competencia (Benchmarking)

- **Capacidad instalada y utilizada:** ¿Cuánto están produciendo los competidores actuales?
- **Identificación de Competidores:** ¿Sabes quiénes son tus competidores directos e indirectos (sustitutos)?
- **Diferenciación de Precios:** ¿Tu precio está alineado con el **valor percibido** por el consumidor o solo con tus costos? ¿Cómo compiten los demás? (¿Liderazgo en costos o diferenciación?).
- **Poder de los Proveedores:** ¿Tienes asegurado el suministro a costos competitivos que te den margen de maniobra?

4. Estrategia de Comercialización (La Visibilidad)

- **Selección de Canales:** ¿Tu producto debe estar en el mostrador de una papelería o en el pasillo de un autoservicio?
- **Canales de distribución:** (Productor -> Mayorista -> Minorista -> Consumidor).
- **Estrategias de promoción y publicidad:** Cómo se comunicará la propuesta de valor.
- **Políticas de venta:** Créditos, descuentos y servicio post-venta.

- **Inversión de la Mezcla:** ¿Qué porcentaje de tu venta depende de intermediarios que "esconden" tu producto vs. canales que lo "exhiben"?
- **[Publicidad en el Punto de Venta:** ¿Has diseñado un **Planograma** o una estrategia visual (como la "Mancha Amarilla") que genere venta por impulso?

5. Análisis del Mercado de Insumos (Proveedores).

Un error común es olvidar analizar si existen suficientes materias primas para producir.

- **Disponibilidad y confiabilidad:** Evaluación de los proveedores clave.
- **Poder de negociación:** Aplicando la visión de Porter, qué tanto control tienen los proveedores sobre nuestro margen.

5. El Factor de Realidad (El "Sexto Sentido")

- **Validación de Campo:** ¿Has visitado personalmente a los distribuidores y las tiendas, o tu análisis es puramente de escritorio?
- **Visión de Potencial:** ¿Tu análisis describe el mercado como es hoy o tiene la capacidad de proyectar **cómo podría ser** bajo tu dirección?

Mensaje de Juan Carlos Erdozain:

"Recuerden: los números en un Excel aguantan todo, pero el mercado no perdona la falta de visibilidad. Si no pueden crear su propia 'Mancha Amarilla' en la mente y en el estante del consumidor, su proyecto de inversión se quedará en los tristes \$70,000 dólares."

