

**HERNANDO TRUJILLO: UN TEJIDO DE SUEÑOS FALLIDO**



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
TALLER DE GRADO

CASO DE ESTUDIO – HERNANDO TRUJILLO: UN TEJIDO DE SUEÑOS FALLIDO

JULIO CESAR ARDILA VIDAL  
MARCO JAVIER SANCHEZ MEJIA

2019

Una fría y lluviosa mañana de mayo de 2012, luego de una larga noche de trabajo, acompañada del aroma de un café recién hecho y con música de Frank Sinatra de fondo, Sara Trujillo, CEO recién nombrada de Diseños y confecciones (D&C) Hernando Trujillo, se prepara en su lujosa casa a las afueras de la ciudad de Bogotá, para ir a la reunión de junta directiva, que se llevaría a cabo para tomar decisiones vitales frente al futuro de la organización. Con el golpe de las gotas de lluvia en la ventana de su cuarto, Sara pensaba en la manera que Diseños y Confecciones Hernando Trujillo, empresa producto del trabajo de su padre, ha recorrido un camino lleno de aciertos, aprendizaje, experiencia, dificultades, pero, sobre todo, de mucho esfuerzo y crecimiento. A medida que alista su traje para salir a la junta, su memoria se llena de muchos momentos vividos, así como de recuerdos contados por su padre, a través de tantos años, cuando en 1965 su padre tomó la decisión de cambiar radicalmente su vida y decidió crear Diseños y Confecciones Hernando Trujillo. Con cada recuerdo que llega a su cabeza, Sara no deja de agradecer por todo lo aprendido, de sentirse orgullosa de un equipo humano de más de 300 personas que día a día han hecho posible el éxito de Hernando Trujillo, de sentirse afortunada de haber participado en la construcción de una marca reconocida por su estilo y elegancia por medio de un producto de calidad, pero al mismo tiempo, no deja de hacerse las mismas preguntas una y otra vez; ¿Cómo hacer del proceso de crecimiento que vivió Hernando Trujillo parte del futuro de la empresa, y más ahora que se visualizan tantos cambios en el mercado y sus competidores? ¿Podrá Hernando Trujillo a nivel internacional generar el mismo crecimiento y éxito en el modelo de negocio que hasta ahora ha logrado? Es hora de salir, el auto está esperando. Sara busca rápidamente su paraguas, se da los últimos toques de arreglo a su vestido y sale presurosa a cumplir con la cita de la junta, pero con las preguntas incesantes en su cabeza, sabiendo que de la respuesta que encuentre, pende el futuro de una organización.

### Antecedentes de la organización

Hernando Trujillo nació en 1921 en Angostura, Antioquia. Desde muy niño se distinguió por ser proclive a la buena estética, tener un gusto refinado y mostrar un talento natural por el diseño, desde temprana edad, se mudó la ciudad de Medellín, para estudiar en un colegio perteneciente a la comunidad salesiana. En dicho lugar recibió un modelo educativo que incluía conocimientos de artes y oficios, y fue donde Hernando aprendió el hermoso arte de la sastrería. Hacia el año 1935 en Medellín, con solo un taller de sastrería en su propia casa y con un par de máquinas de coser prestadas, comenzó la confección de sus primeros vestidos por encargo. Hacia 1940 se ubicó laboralmente en la empresa Everfit, donde su técnica y gusto fue perfeccionado, gracias a la influencia de técnicos italianos; unos años después trabajó en Valher, en la ciudad de Pereira; y ya por último tomó la decisión de radicarse en Bogotá, donde tuvo la oportunidad de trabajar con la compañía de vestidos Hermega<sup>1</sup>.

En 1965 llegó el momento clave en su vida y decide crear su propia empresa: Diseños y Confecciones Hernando Trujillo, con el respaldo y compañía de su esposa Oliva Rendón. Para tal fin, solicita un crédito bancario para tener la oportunidad de montar su primera planta, que en su momento tenía un aproximado de 300 metros cuadrados, contaba con la ayuda de siete operarios, estaba equipada con diez máquinas planas, tres prensas de planchado, una cortadora, una caldera y con base en esta infraestructura, pudo llegar a una producción de siete chaquetas diarias, con las que suplía la demanda de grandes almacenes comerciales, como Sears. Dicho emprendimiento resultó un éxito no solo por la innovación en la variedad de servicios: lavandería en seco, trajes sobre medida y planchado profesional, entre otros, sino también por haber sabido leer el mercado de la ropa masculina de tal manera que supo expandirse a ciudades como Bogotá, Cali, Manizales y Medellín<sup>2</sup>. Ya para 1966 su negocio florecía de manera importante, ya tenía una producción diaria de 120 vestidos y su planta contaba con poco más de 100 operarios con los

<sup>1</sup> <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/adios-empresario-dedal-tela-tijera-88628>

<sup>2</sup> <http://www.revistacredencial.com/credencial/noticia/actualidad/hernando-trujillo-la-historia-de-un-clasico>

cuales ofrecía su marca en las principales ciudades del país, como Bogotá y Cali entre otros<sup>3</sup>. En 1968 decidió comercializar su firma por medio de almacenes propios, por lo que ese mismo año abrió su primer punto de venta en el centro de Bogotá (**Ver Anexos 1, 2 y 3**).

Al ver el crecimiento de su negocio, Hernando evidenció que la primera planta de producción había quedado pequeña, por lo que, en 1976, con 100 operarios abrió la nueva y mejorada planta, así como también se establecieron los procesos productivos totales para la manufactura, sin necesidad de maquilar ninguno de sus productos, y a partir de este momento el impacto de Hernando Trujillo en el mercado fue a nivel nacional. La cadena de almacenes Hernando Trujillo obtuvo posicionamiento, crecimiento sostenido, reconocimiento y éxito por más de cincuenta años. Fue el primer técnico de la confección en ponerle su nombre a su marca, cuya oferta de calidad, estilo y variedad logró crear un imaginario en los altos círculos de la sociedad colombiana. Expresidentes como Carlos Lleras y Belisario Betancur han usado sus diseños. Hernando Trujillo representaba un orgullo para el sector de la moda, ya que fue considerado como el primer técnico colombiano de la confección<sup>4</sup>. Al interior de la organización, por tratarse de una empresa familiar, su estructura organizacional tendía a ser bastante vertical y con base en lo anterior la asignación de cargos de tipo estratégico a personal externo era muy reducida, para lograr mantener el control organizacional al interior de la familia. Esta premisa fue siempre pilar dentro de D&C Hernando Trujillo. Con esto lograban tomar decisiones de forma más rápida y alcanzar los objetivos con mayor eficiencia y por supuesto que este tipo de estructuras organizacionales se encuentran normalmente en empresas orientadas a la manufactura de productos como es el caso de D&C Hernando Trujillo. Dentro de la estructura organizacional, que caracterizaba a D&C Hernando Trujillo, muchas de las posiciones correspondientes al nivel táctico o de nivel medio, se habían eliminado, pues esperaban que los gerentes de nivel superior pudieran desempeñar estas funciones, que en otras empresas las lleva a cabo el nivel medio, logrando así mantener un contacto más cercano con los empleados y reaccionar de forma rápida a los cambios, cumpliendo las necesidades del cliente, así como las condiciones cambiantes del mercado.

Enmarcado en esta estructura organizacional, la estrategia inicial de D&C Hernando Trujillo era lograr posicionarse con un producto de alta calidad, con un alto componente de exclusividad, que está orientado a un nicho de mercado en donde el precio no es un factor determinante de compra y que se enfocan mucho más en la calidad del producto, cuyo estilo es tradicional. Todo lo anterior apalancado en una estrategia de diferenciación que se basó en la estimular al cliente por la preferencia de un producto exclusivo, es decir, lograr en la mente del cliente que D&C Hernando Trujillo comercializaba un producto de muy alta calidad, enfocado a un sector con alto poder adquisitivo, distinguiéndose así de productos similares de la competencia y lograr adaptarse a las necesidades de un segmento extremadamente exigente con características únicas; accesorios distintivos, diseños llamativos y con estética especial, así como basados en una estructura de precios en que la calidad y la exclusividad están por encima del precio<sup>5</sup>.

Sara es la hija menor de Hernando Trujillo. Estudió ingeniería industrial para poder obtener el conocimiento necesario que le permitiera desenvolverse ampliamente en la organización. Su tesis de grado se basó en el diseño de un sistema de información para el proceso productivo orientado a las confecciones, y con esto inició su carrera profesional dentro de la organización, trabajando un par de años en la planta de confecciones. Luego complementó sus estudios superiores, tomando un MBA con énfasis comercial, mercadeo y servicio al cliente. Con este conocimiento tuvo la necesidad de

---

<sup>3</sup> <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/hernando-trujillo-cambia-estrategia-despues-45-anos-estilo-tradicional-341118>

<sup>4</sup> <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12195420>

<sup>5</sup> <https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/confecciones-valor-diferenciacion/37903>

involucrarse en el diseño y producción, lo que le permitió tener una visión mucho más amplia de la empresa y así comenzar a escalar posiciones hasta llegar a dirigir la organización<sup>6</sup>.

A medida que va en su auto, Sara va sorteando los vericuetos de la ciudad, navegando en el tráfico bogotano de la mejor manera que puede. En su mente comienza a pensar en los últimos años de la organización, pero no tanto a nivel de ventas o rentabilidad del negocio como tal, sino en el contexto que rodeaba a Diseños y Confecciones Hernando Trujillo en ese momento, pensaba en cómo los conceptos de estrategia, competitividad, productividad, mercado e internacionalización, que tan solo 30 años atrás se presentaban como un sueño utópico, hoy han tomado tanta relevancia que deben ser el pilar de la decisión que debe tomar. Coloca un poco de música para relajarse mientras el tráfico mejora, se retira un adorno que tiene en el cabello para relajarse, “antes de llegar a la junta la arreglo”, pensó. En ese momento cambió la luz del semáforo y era hora de continuar.

### El mercado textil y de la moda masculina

La industria textil colombiana ha sido factor determinante del desarrollo industrial del país. Ésta industria ha construido una muy compleja y diversificada cadena productiva, generando una inmensa contribución al crecimiento económico, a las exportaciones nacionales y aportando al alza del índice de empleabilidad en el país durante poco más de 80 años.

Para dar una dimensión más profunda del impacto que el sector textil ha tenido en la economía del país, por ejemplo, en el año 2007 dicho sector contribuyó en un 1.6% del PIB y en el 2008 alcanzó el 1.5%. Analizando más de cerca estas cifras, se evidencia que el sector de manufactura participó con el 11.7% y el 11,0% en los años 2007 y 2008 respectivamente<sup>7</sup>. Este sector jalonó la economía en varios sentidos, tanto así, que todo el sector impulsó la creación de más de 210.000 empleos directos para 2008. Para este mismo año, el rubro correspondiente a las exportaciones de textiles y confecciones alcanzaron los US\$ 2.064 millones y ocuparon el tercer lugar del total de las exportaciones del país, por encima de sectores como café, ferroníquel y flores entre otros. Para poder llegar a tener este nivel de impacto y de protagonismo, el sector se preparó desde antes para poder afrontar estos desafíos, como clara muestra de lo anterior, se puede evidenciar que entre los años 2007 y 2008 las empresas correspondientes al sector importaron maquinaria y equipos por valor de US\$ 615 millones<sup>8</sup>.

El sector textil en Colombia es una industria que se desarrolla a lo largo y ancho del país; sin embargo, existen unos mercados principales como Bogotá, Medellín y Cali, teniendo una participación de mercado del 64,4% para Medellín, un 21,3% para Bogotá y un 3,2% para Cali<sup>9</sup>. Con base en esta distribución, se evidencia que Bogotá y Medellín representan las dos concentraciones de mercado más grandes; sin embargo, a pesar de ser los dos mercados más grandes, son mercados bastante diferentes, por ejemplo, las industrias ubicadas en Bogotá son muy grandes y las de Medellín están atomizadas (hay una gran cantidad de industrias pequeñas en un pequeño territorio); sin bien las dos estructuras son parecidas en cuanto a importancia, son diferentes en cuanto a sus características e impacto dentro del mercado total del país. Otro factor que impactó de manera significativa al sector fue el contrabando. En 1998 el contrabando representó un promedio del 30% de las ventas del sector. Aunque esta cifra empezó a disminuir en los últimos años, aun es un gran problema que afecta al sector textil. De la mano de una estrategia de combate y prevención implementada por el gobierno, en 2008 se retuvo mercancía de

<sup>6</sup> <http://diarionoticias24horas.blogspot.com/2011/02/hernando-trujillo-le-entrego-la.html>

<sup>7</sup> Observatorio de Tendencias de la Cámara de Comercio de Bogotá. Julio de 2009. Bogotá. Perfiles de los consumidores presentación Future Concept Lab

<sup>8</sup> Cámara de la Cadena del Algodón, Fibras, Textil y Confecciones. Septiembre de 2010. Bogotá. Informe coyuntura: sector textil- confecciones en Colombia

<sup>9</sup> Fuente: Asociación Colombiana de Productores Textiles (Ascoltex).

contrabando evaluada en más de \$ 337.000 millones; del total de lo retenido, \$ 107.000 millones correspondieron al sector textil; \$ 43.000 millones a vehículos y partes y \$ 41.000 millones a calzado<sup>10</sup>.

Para el inicio de la primera década del 2000, la industria se vio abocada a un increíble dinamismo, teniendo la apertura de tiendas por departamento (Retail) con amplias secciones enfocadas en satisfacer las necesidades del público masculino, así como a la agresiva expansión que hicieron empresas del sector tales como Arturo Calle, Carlos Nieto y Villa Romana, entre otras, muestra inequívoca del interés que ha despertado el negocio de la moda masculina en el país que, de acuerdo con el estudio realizado por Raddar e Inexmoda, pasó de facturar \$2,4 billones en 2003, a \$3 billones en el 2004, lo que demuestra un claro crecimiento en el sector<sup>11</sup>

Si bien la oferta de productos para ese año estaba a la altura de los países especializados en moda masculina, aún faltaba un concepto de servicio diferencial que permitiera el crecimiento del sector, pues lo que se buscaba era estimular el consumo mediante la oferta de nuevas y mejores propuestas, tanto en diseño como en variedad de marcas y ofrecer la facilidad de interacción con el cliente a través de mejores canales de comercialización. Para los inicios de la primera década del 2000, este boom de marcas de talla internacional fue impulsado principalmente por dos factores: el precio del dólar a la baja, lo que se convirtió en la oportunidad perfecta para fortalecer la oferta de productos importados y un mercado creciente. Sin embargo, estos factores cambiaron y ahora competir en este sector no era tan sencillo y los empresarios se vieron forzados a ser muy hábiles y creativos para conquistar al consumidor final (**Ver Anexo 4**)<sup>12</sup>.

### Competidores principales

#### Arturo Calle

Arturo Calle es una organización que nació en Bogotá cuando Don Arturo Calle tomó la decisión de entrar en el mundo de la ropa masculina, luego de obtener cierta experiencia trabajando en Hilanderías Pepalfa, una fábrica de medias. Al detectar la oportunidad de mercado en este sector, renunció a su empleo y compró su primer almacén, que le costó \$ 17.000, al que llamó La Camisita. Al ser demolido el sitio poco tiempo después, Don Arturo decidió comprar un local mucho más grande y creó un almacén llamado El Dante. Al cabo de tres años, por sugerencia de un amigo experto en mercadotecnia, modificó el nombre a Arturo Calle, ya que generaba empatía con los clientes al ser un nombre “corto e imponente”. Desde este lejano comienzo fue que se desarrolló la expansión comercial de Arturo Calle por toda Colombia, hasta llegar a ser una de las empresas más reconocidas e importantes en el mundo de la confección, venta y distribución de prendas de vestir masculinas, cautivando distintos segmentos y objetivos<sup>13</sup>.

#### Carlos Nieto

En sus inicios, Carlos Nieto cursó estudios en la Escuela Naval de Cadetes. Desde siempre, Carlos tuvo una inclinación especial por la moda, la elegancia y el buen gusto, así que luego de finalizar sus estudios se mudó a Italia para especializarse, tomando varios cursos de costura y así, cuando regresó a Colombia creó su primera tienda dedicada a la moda masculina llamada Don Carlos. Dado el mercado tan conservador que representa Colombia, en un principio fue difícil establecer su estilo, precisamente por su concepto innovador; sin embargo, con el paso del tiempo Carlos Nieto se ha venido consolidando

<sup>10</sup> ANDI. (2010), Informe de Coyuntura-cámara Algodón-Fibras-Textil-Confección, Bogotá

<sup>11</sup> Revista Dinero – Competencia en moda masculina. Edición 84. Julio 2008

<sup>12</sup> Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE.

<sup>13</sup> Acero, P., Achury, D. y Bolívar, S. (2009), Estado actual del sector textil confecciones e identificación de los escenarios alternativos, Bogotá, Universidad del Rosario

como un referente de elegancia y buen estilo, en donde sus diseños corresponden a tendencias italianas, orientado al ejecutivo joven y moderno<sup>14</sup>.

### Villa Romana

Desde hace más de 15 años, Villa Romana se creó como distribuidora oficial para Colombia y América Latina de algunas de las marcas europeas más reconocidas alrededor del mundo como Yves Saint Laurent, Guy Laroche, Louis Feraud y Austin Reed. Luego de obtener su licencia, inició operaciones abriendo tres almacenes y con base en su calidad y exclusividad fueron consolidándose en el mercado. En la actualidad, Villa Romana cuenta con poco más de treinta tiendas en las principales ciudades y centros comerciales del país<sup>15</sup>.

### Camisería Inglesa

Camisería Inglesa fue fundada en 1974. Una organización con inicios bastante pequeños, pues inició como una industria “casera” que confeccionaba camisas sobre medidas, con enfoque en el mercado de dotaciones para pequeñas industrias; al pasar el tiempo se transformó con un modelo de maquila para la confección de camisas de distintas marcas, pudiendo vender en volúmenes importantes tanto en Bogotá como en otras ciudades del país. Luego de ofrecer este servicio por un periodo de cinco años, Camisería Inglesa fortaleció su presencia en el mercado colombiano, pudiendo crear un primer almacén ubicado en Bogotá, con el objetivo de recuperar e ilustrar al consumidor colombiano con varios conceptos de la cultura inglesa, de manera que sean sinónimos de sobriedad y elegancia. Por medio de una nutrida inversión en maquinaria de alta tecnología y apalancados en la gran aceptación que la marca creó en el público bogotano, llevaron a la organización a posicionar la marca en otras ciudades del país, expandiendo, asimismo, su portafolio de productos para atender las necesidades de un público cada vez más exigente<sup>16</sup>.

A medida que avanza en el tráfico bogotano hacia la junta, Sara comienza a repasar los argumentos que va a dar a la junta, agradecimientos aquí y allá por la labor realizada para comenzar, algo de contexto del momento que la organización está atravesando, una pequeña reseña del modelo de negocio, pasando por un análisis de los ingresos, así como de la estructura de costos y finalizar con las recomendaciones de la estrategia a implementar que deje a la junta con la sensación que la organización va por buen camino, que la dejen queriendo más y dejar el sentimiento dentro de la audiencia que D&C Hernando Trujillo va para largo. “Ahh!!, El análisis a realizar...”, exhalo mientras recuerda el análisis hecho.

### **Análisis del negocio**

Aun cuando originalmente, Hernando Trujillo nació como un negocio de confección y comercialización de ropa para hombre, desde el punto de vista organizacional son negocios que podrían funcionar independientemente. Analizando los ingresos operacionales, se pueden ver 3 líneas de ingresos; los almacenes, que generan ingresos a través de las ventas realizadas en los almacenes en Colombia, las exportaciones que se ven reflejadas en las ventas realizadas por los almacenes en Ecuador y por último

---

<sup>14</sup> Acero, P., Achury, D. y Bolívar, S. (2009), Estado actual del sector textil confecciones e identificación de los escenarios alternativos, Bogotá, Universidad del Rosario.

<sup>15</sup> Acero, P., Achury, D. y Bolívar, S. (2009), Estado actual del sector textil confecciones e identificación de los escenarios alternativos, Bogotá, Universidad del Rosario.

<sup>16</sup> Acero, P., Achury, D. y Bolívar, S. (2009), Estado actual del sector textil confecciones e identificación de los escenarios alternativos, Bogotá, Universidad del Rosario.



el componente de consignación, que corresponden a las ventas que se realizan por consignación a clientes, en Colombia y afuera (**Ver Anexo 5**)<sup>17</sup>.

Si se analiza la estructura de costos, se encuentra que, en los costos variables, se tiene la materia prima, la mano de obra directa (personal de la planta de producción), algunos costos indirectos de fabricación variables y las comisiones comerciales. Ya tomando los costos fijos, se subdividen en costos de ventas y los operacionales. Dentro de los costos de ventas se pueden encontrar temas tales como la depreciación de la maquinaria utilizada en la manufacturación de las piezas y los costos de fabricación fijos. Por último, dentro de los costos operacionales se tienen los relacionados a la administración, los salarios fijos de los vendedores, los arriendos de algunos locales y todo lo concerniente a la publicidad (**Ver Anexo 6**)<sup>18</sup>.

Si se ahonda un poco más en el análisis de los gastos administrativos, los números muestran una fluctuación interesante, cuando en 2009 sus gastos administrativos ascendieron a poco más de 1,514 millones, en 2010 ya iban en algo más de 1,707 millones, pero a Julio de 2011 iba casi en 1,000 millones. Desglosando estas cifras, se encuentra que el 72% de los gastos son salarios y honorarios, mientras que solo el 2% son depreciaciones, teniendo los servicios varios consumiendo el 7% de estos gastos y sorprendentemente, solo el 2% corresponde a mantenimientos y reparaciones (**Ver Anexo 7**)<sup>19</sup>. Todo esto indica que, a pesar de tener un componente de costos fijos, buena parte del esfuerzo está dedicado al apoyo administrativo y comercial de los locales, razón por la cual, el 50% son susceptibles de variar con el nivel de actividad.

Haciendo este mismo análisis para la composición de los costos de confección, se encuentra que para 2009 dichos costos ascendían a cerca de 4,600 millones, para 2010 se elevaron a más de 4,900 millones, mientras que para Julio de 2011 se tenían datos de aproximadamente de 3,300 millones de pesos. Mirando más de cerca estas cifras, se encuentra que la depreciación ni siquiera alcanza el 1% del total de los costos, mientras que el 53% de dichos costos corresponden a materias primas, teniendo el 26% de costos indirectos y el 21% correspondía a la mano de obras directa (**Ver Anexo 8**)<sup>20</sup>. De lo anterior se puede concluir que el 100% de los costos son variables, lo que le permite adaptar su estructura de costos a las necesidades de mercado.

Uno de los puntos más vitales, y a la vez el más álgido de todos, era la actividad de comercialización, que se hacía a través de una amplia red de locales construida a través de los años en que D&C Hernando Trujillo fue exitoso. Haciendo un análisis de este punto, se encuentran varias cosas; todos los locales tienen características muy diferentes de niveles de ventas y gastos fijos, esto se traduce en que algunos no alcanzan a generar utilidad necesaria para su correcto funcionamiento. Si se analizan los datos de ventas por locales entre 2010 y 2011 se encuentran diferencias interesantes. La utilidad consolidada de los locales a 2010 es en promedio \$124,39 millones, pero los ingresos consolidados solo llegan a un promedio de 607 millones (**Ver Anexo 9**)<sup>21</sup>. A Julio de 2011, la utilidad es de solo \$55,64 millones y sus ingresos tan solo llegan a \$330 millones (**Ver anexo 10**)<sup>22</sup>. Sin embargo, al revisar las cifras por local, se puede evidenciar que la estructura de los almacenes es muy distinta; almacenes como Chipichape tienen un buen mercado, pero costos muy altos. Lo anterior se traduce en que hay que buscar, conservar y potenciar los almacenes de mejor utilidad, pero también ver buenas ventas, y buscar cambiar la estructura de costos fijos de estos almacenes.

<sup>17</sup> <https://www.emis.com/es> - [http://hernandotrujillo.com/?page\\_id=112](http://hernandotrujillo.com/?page_id=112)

<sup>18</sup> <https://www.emis.com/es> - [http://hernandotrujillo.com/?page\\_id=112](http://hernandotrujillo.com/?page_id=112)

<sup>19</sup> <https://www.emis.com/es> - [http://hernandotrujillo.com/?page\\_id=112](http://hernandotrujillo.com/?page_id=112)

<sup>20</sup> <https://www.emis.com/es> - [http://hernandotrujillo.com/?page\\_id=112](http://hernandotrujillo.com/?page_id=112)

<sup>21</sup> <https://www.emis.com/es> - [http://hernandotrujillo.com/?page\\_id=112](http://hernandotrujillo.com/?page_id=112)

<sup>22</sup> <https://www.emis.com/es> - [http://hernandotrujillo.com/?page\\_id=112](http://hernandotrujillo.com/?page_id=112)

Haciendo un ejercicio más profundo, si se analiza la contribución de cada almacén en un consolidado de las utilidades operacionales, se encuentran cosas interesantes; sumando estas utilidades operacionales se llega a un pico de \$466 millones, con el almacén de Unicali. A partir de ese punto, la contribución de los almacenes consecuentes empieza a afectar el consolidado, bajando hasta llegar a tener pérdidas operacionales por \$356 millones (**Ver Anexo 11**)<sup>23</sup>. Con estos datos se puede concluir que para poder escoger los mejores locales se deben tener en cuenta temas tales como; la contribución en términos de utilidad operacional al total del negocio, la ubicación geográfica para poder minimizar el impacto logístico y de distribución y sobre todo las ventas. Es decir, si el local tiene buenas ventas y baja utilidad, como el de Chipichape, vale la pena trasladar esa demanda a un local cercano con menor arriendo.

El tráfico mejora y Sara se alivia de saber que llegará a tiempo. Recuerda que la siguiente semana debe reunir a su equipo más cercano a compartir los resultados producto de la decisión que la junta tome, debe darles las gracias por las cosas realizadas y, sobre todo, debe comenzar un proceso fuerte de creación, diseño y posterior implementación de la estrategia que atenderá las necesidades detectadas al interior de la organización, teniendo en cuenta todos los inconvenientes que se han venido presentado en los últimos años.

### ¿Estamos creciendo?

A pesar de la excelente reputación con que gozaba la empresa en el mercado, el crecimiento de sus tiendas y que se había convertido en un símbolo de elegancia y calidad, D&C Hernando Trujillo parecía no estar tan bien como parecía. La empresa acumuló pérdidas durante varios años seguidos. Por poner varios ejemplos, en 2007 las pérdidas alcanzaron los \$728 millones, en 2008 llegaron a \$447 millones, en 2009 ascendieron a \$866 millones, en 2010 se ubicaron en \$1.102 millones y en 2011 registraron cifras de \$941 millones. Pero lo más preocupante fue que el endeudamiento se elevó del 50% al 80% en los últimos tres años, afectando el flujo de caja de la empresa<sup>24</sup>. A todo lo anterior se suma el tremendo dinamismo de la industria, por la entrada de nuevos jugadores, así como el contrabando de prendas desde China, lo que restó competitividad a la organización frente al mercado, tanto así, que haciendo cálculos generales de producción, se encontró que mientras el costo de manufactura de un vestido formal de calidad media confeccionado por C&D Hernando Trujillo oscilaba en los 150 dólares, uno importado desde Australia no pasaba los 90 dólares de costo<sup>25</sup>.

A la par de esta situación, la organización tomó la decisión de iniciar el cierre de los locales que estaban dando pérdidas operacionales en un intento por reducir de manera significativa la estructura de costos. De 38 que llegó a tener la organización cuando estaba bajo el control de Don Hernando Trujillo, se redujeron a tan solo 18 para el final de 2010. Aun así, y en medio de la tormenta financiera y comercial que estaban atravesando, la organización logró sostener ventas promedio de \$13 mil millones, pero las tardías decisiones que se tomaron para sanear la estructura de costos estaban acabando con las esperanzas de recuperación<sup>26</sup>.

En septiembre de 2011, se produjo un hecho que tomó por sorpresa no solo a Don Hernando Trujillo sino también a sus hijos, que ya estaban involucrados en la organización y que ejercían el control de la misma. Por primera vez en 46 años se conformó un sindicato; Sintra H.T. Los miembros del sindicato recién creado nombraron presidente a Jaime Ríos, quien se destacó por trabajar junto con Don Hernando durante más de 39 años, tiempo durante el cual asegura que no tuvo ningún problema o queja ni por parte suya ni por parte de los demás trabajadores, que durante casi 6 décadas trabajaron y

<sup>23</sup> <https://www.emis.com/es> - [http://hernandotrujillo.com/?page\\_id=112](http://hernandotrujillo.com/?page_id=112)

<sup>24</sup> Revista Misión Pyme – Marzo 2013, año 9, edición 61, página 12 – [www.misionpyme.com.co](http://www.misionpyme.com.co)

<sup>25</sup> Revista Misión Pyme – Marzo 2013, año 9, edición 61, página 14 – [www.misionpyme.com.co](http://www.misionpyme.com.co)

<sup>26</sup> Revista Misión Pyme – Marzo 2013, año 9, edición 61, página 13 – [www.misionpyme.com.co](http://www.misionpyme.com.co)



contribuyeron para el crecimiento y expansión de la organización a lo largo y ancho del país: (**Ver Anexo 14 y 15**)<sup>27</sup>.

*“Con Don Hernando solo hay sentimientos de gratitud. Él siempre nos cuidó y nos protegió. Pero solo fue que dejara la dirección del negocio en manos de sus hijos para que comenzara el reinado del despilfarro”<sup>28</sup>*

Según el señor Ríos, el sindicato fue creado para salvaguardar no solo los intereses de los trabajadores sino también los de la organización en la que habían trabajado durante tantos años, ya que estaban convencidos que la descendencia de Hernando Trujillo estaba acabando la organización y todo aquello por lo que se había trabajado arduamente durante tantos años:

*“Todos los cargos administrativos empezaron a ocuparlos los hijos de Hernando Trujillo con unos sueldos astronómicos: Sara, Luis Fernando, Francisco Javier, María Eugenia, David Hernando, Beatriz Helena y Gloria María estaban en la nómina. Y del negocio también participaban algunos nietos como Juan Sebastián y María Camila Pinto Trujillo y Juan Carlos y Andrés Felipe Zea Trujillo”<sup>29</sup>*

Claro que no todas las opiniones apuntaban en la misma dirección. Gonzalo Gómez, Director del área de Family Business, INALDE Business School, quien trabajó de cerca con la familia asesorándolos en todo el proceso de análisis e implementación de estrategias para sacar la empresa de apuros, comparte su visión de las cosas<sup>30</sup>:

*“Personalmente tuve la oportunidad de atender a la familia Trujillo en el año 2005 y aprendí de ellos valores que desearía encontrar en muchas otras familias, entre los más preciados podría citar la unión familiar, la honestidad de sus miembros, la sencillez, la cordialidad, el cariño hacia sus empleados y sobre todo la austeridad con que gestionaron su organización por años. Una familia con una vocación social importante que se reflejó desde la primera generación hasta la tercera. Por lo tanto, me duele leer en algunos artículos de prensa que las directivas no trataban bien al personal o que tenían sueldos astronómicos, cuando pude ver de primera mano que para todos los miembros de la familia el bienestar de los empleados era prioritario.”<sup>31</sup>*

Todas estas variables y situaciones que se conjugaban formaban un escenario no muy alentador para el futuro de Hernando Trujillo, lo que requería tomar acciones inmediatas y contundentes frente a la situación apremiante que la organización estaba enfrentando.

Luego de llegar al lugar de la junta, Sara se da los últimos toques a su vestuario, entra al sitio y saluda a las diferentes personas que allí se encuentran, toma un café y se sienta en la mesa principal, que domina el salón en el que se encuentra. El presidente de la junta hace la correspondiente introducción al orden del día y da la entrada para la aparición de Sara. Por un último instante, Sara repasa en su mente los argumentos y la estrategia que ha diseñado. Se para en el atril, al lado de la mesa principal y comienza su discurso.

## El camino por seguir

A partir del inicio de la segunda década del 2000, se vienen mejorando las condiciones de mercado para el sector textil, en aras de hacer mejores negocios en el país, con un mercado de consumidores al alza

<sup>27</sup> Revista Misión Pyme – Marzo 2013, año 9, edición 61, página 14 – [www.misionpyme.com.co](http://www.misionpyme.com.co)

<sup>28</sup> Revista Misión Pyme – Marzo 2013, año 9, edición 61, página 14 – [www.misionpyme.com.co](http://www.misionpyme.com.co)

<sup>29</sup> Revista Misión Pyme – Marzo 2013, año 9, edición 61, página 12 – [www.misionpyme.com.co](http://www.misionpyme.com.co)

<sup>30</sup> Revista Dinero, Marzo 2013 - <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/lecciones-aprendidas-liquidacion-hernando-trujillo/171257>

<sup>31</sup> Revista Dinero, Marzo 2013 - <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/lecciones-aprendidas-liquidacion-hernando-trujillo/171257>

y con una clase media con poder adquisitivo creciente. Considerando como precedente que el consumo de prendas de vestir y calzado de las familias colombianas creció entre el 2000 y el 2010 en un 90,8%<sup>32</sup>, en donde se considera a Bogotá como el epicentro, ya que concentra el 18% de la población del país y en la que sus habitantes tienen en promedio el mayor poder adquisitivo, se cuenta con una oportunidad única y especial de poder expandir y recuperar el terreno perdido de cara a la competencia. A todo lo anterior se suman variables gubernamentales, tales como la implementación de políticas públicas del gobierno central que han estimulado el crecimiento del sector de forma segura, dentro de las que se encuentran algunas como la Ley del primer empleo<sup>33</sup>, en donde se busca formalizar el acceso al mercado laboral y aumentar las oportunidades para jóvenes hasta los 28 años. Adicional también se implementó la Ley de estímulo a la creación de empresas<sup>34</sup>, en donde por medio de esta ley se otorgan beneficios tributarios a aquellos emprendedores que quieran formalizar sus ideas de negocio. Por último, pero no menos importante, el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos<sup>35</sup>; En agosto de 2012 entró en vigor el tratado de libre comercio con Estados Unidos, sobre el que se tienen proyecciones de crecimiento de negocios e interacciones comerciales, que se vean traducidos en flujos de exportaciones del sector hacia este país. De acuerdo con todo lo expuesto anteriormente, aunque el sector textil ha sentido de manera significativa el incremento en las importaciones y la creciente apreciación del peso, es más que evidente que seguirá vigente dentro del país como parte de la estructura económica colombiana y siendo actor principal del aparato productivo, compartiendo parte del mercado nacional, así como su constante iniciativa por explorar y conquistar nuevos mercados, en especial el de Estados Unidos.

Luego de terminar su discurso y haber asistido a la junta, Sara va rumbo a casa, cansada, pero muy ansiosa. Pero producto de todas las preguntas y comentarios hechos por los miembros de la junta, en la mente de Sara siguen incesantes las preguntas que dictarán el futuro de Diseños y Confecciones Hernando Trujillo, así como una potencial revolución innovadora al interior de la organización:

¿Cómo hacer para optimizar los costos al interior de la organización?

¿Qué otras estrategias pueden plantear al interior de D&C Hernando Trujillo para recuperar el mercado perdido frente a la competencia?

¿Cómo reinventar una marca que en el imaginario colectivo del público estaba orientada principalmente a hombres mayores de 40 años?

¿Cómo hacer del proceso de innovación de modelo de negocio de la organización parte del ADN de cada uno de los empleados al interior de D&C Hernando Trujillo?

---

<sup>32</sup> Superintendencia de Sociedades. Mayo de 2010. Bogotá. Sector textil y confecciones años 2006 -2009.

<sup>33</sup> <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/m-s-trabajo-con-ley-de-primer-empleo>

<sup>34</sup> <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

<sup>35</sup> <https://colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/2057-que-es-el-tlc-colombia-estados-unidos.html>

Anexos



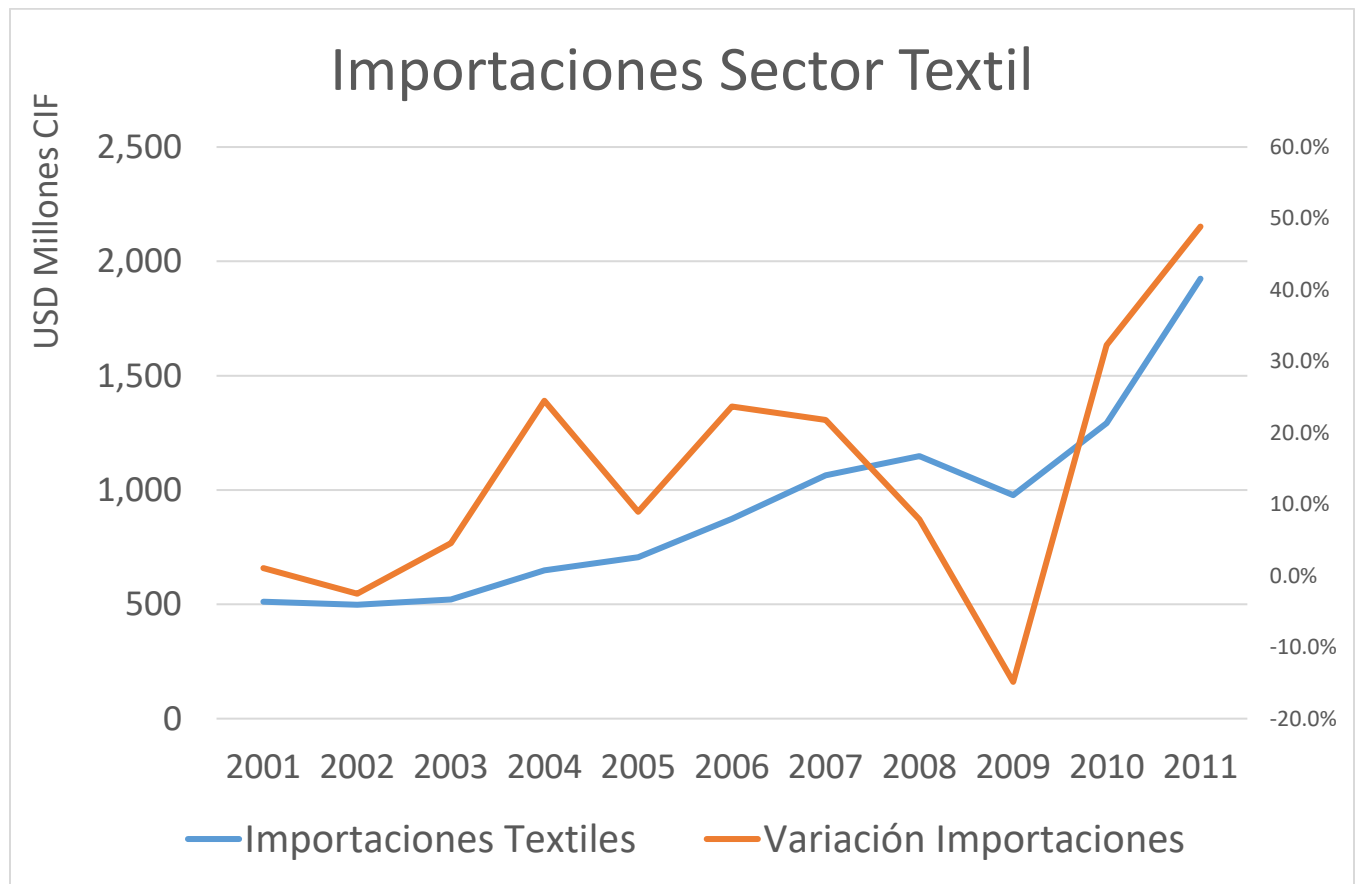
*Anexo 1 : Hernando Trujillo*



*Anexo 2: Tienda Hernando Trujillo*



Anexo 3: Tienda de ropa Hernando Trujillo

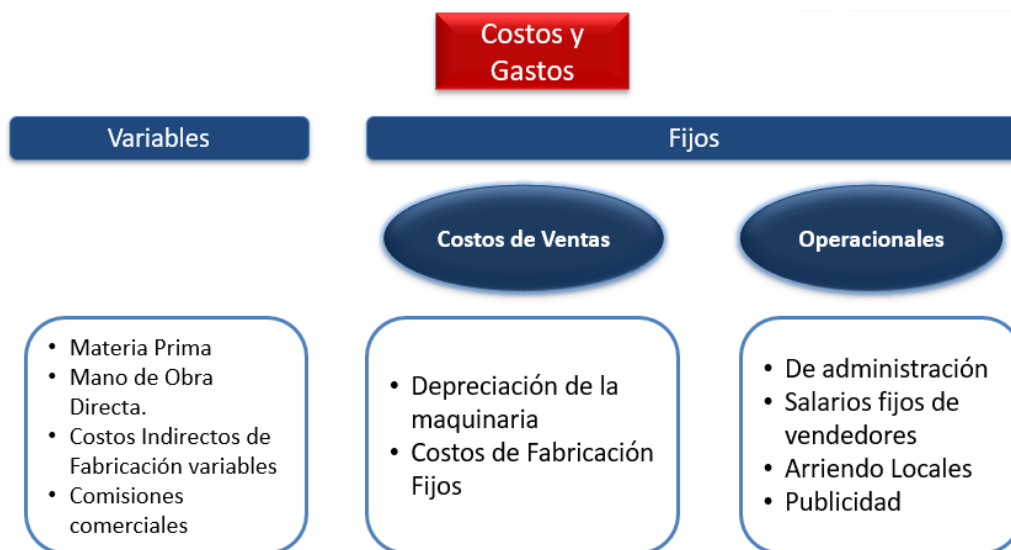


Anexo 4: Consolidado importaciones sector textil

## Ingresos Operacionales

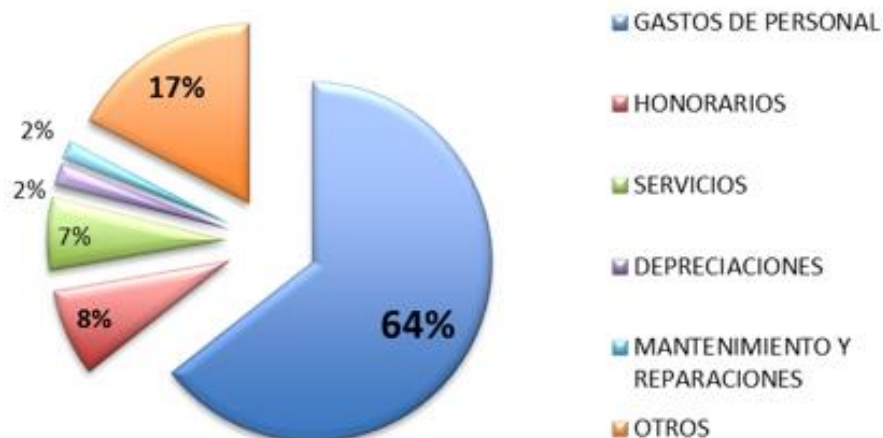


Anexo 5 Modelo de negocio de D&C Hernando Trujillo

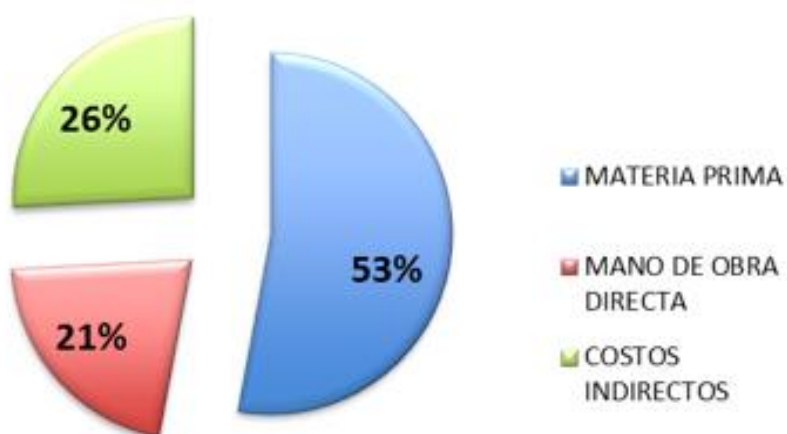


Anexo 6 Estructura de costos de D&C Hernando Trujillo

## HERNANDO TRUJILLO: UN TEJIDO DE SUEÑOS FALLIDO



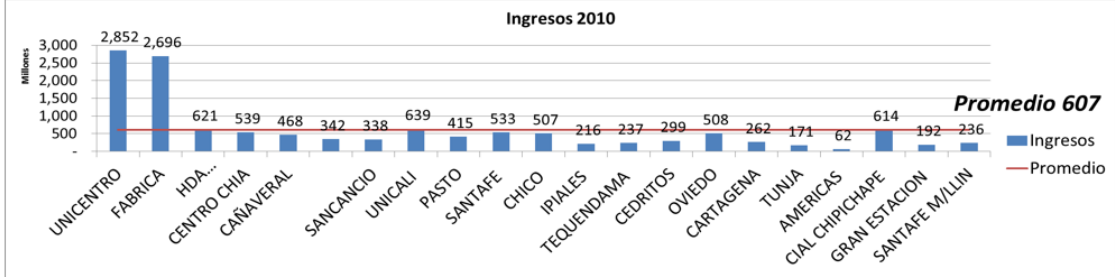
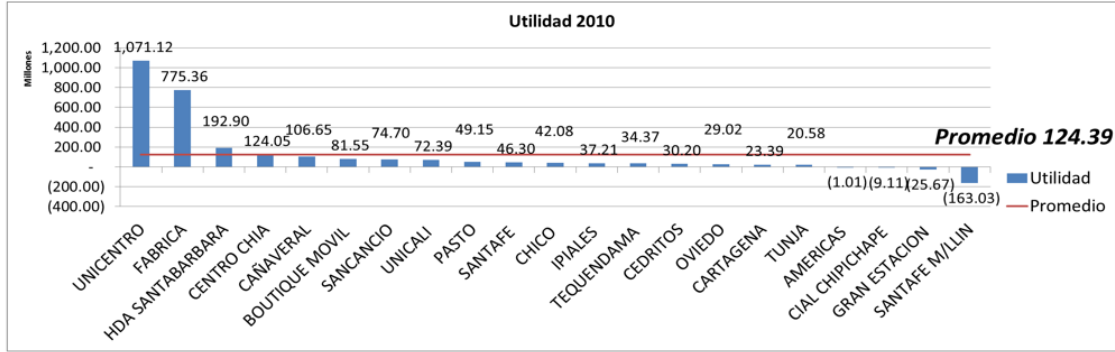
Anexo 7 Análisis de gastos administrativos para D&C Hernando Trujillo en 2011.



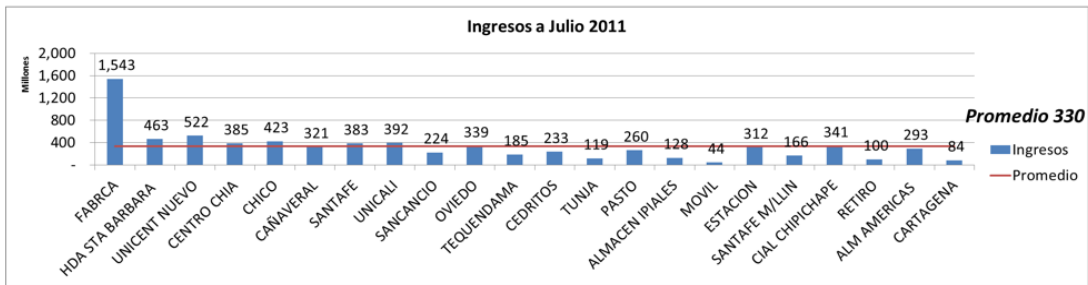
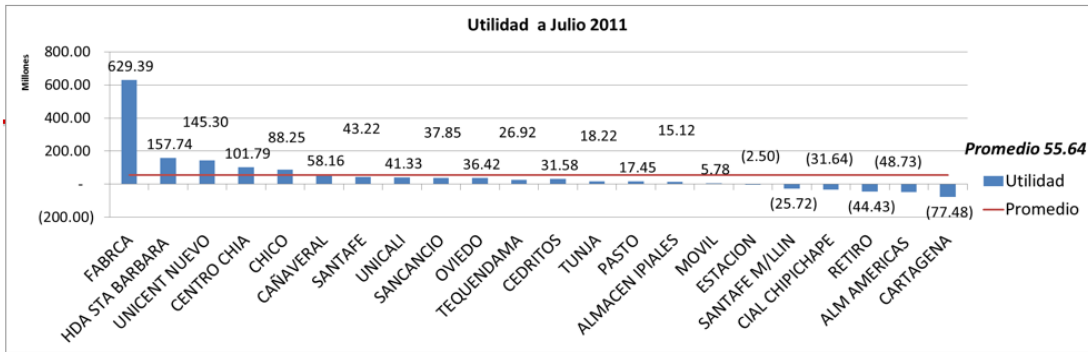
Anexo 8 Análisis de costos de confección para D&C Hernando Trujillo en 2011



# HERNANDO TRUJILLO: UN TEJIDO DE SUEÑOS FALLIDO

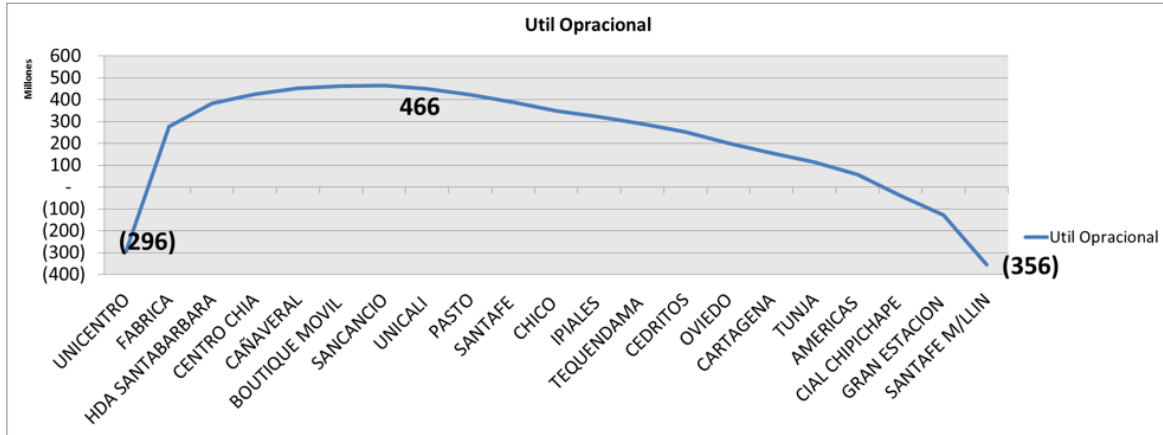


Anexo 9: Consolidado utilidades e ingresos locales para 2010



Anexo 10: Consolidado utilidades e ingresos locales para 2011

## HERNANDO TRUJILLO: UN TEJIDO DE SUEÑOS FALLIDO



Anexo 11: Margen de contribución de la utilidad operativa por tienda.

	2008	2009	2010
<b>Razón de Liquidez</b>			
Razón Corriente	1,986	2,049	1,976
Índice de Solvencia	0,402	0,376	0,602
<b>Razón de Operaciones</b>			
Días de Inventario	377	371	352
Días de Cobro	37	36	54
Días de Pago	9	12	18
Rotación de Activos	1,195	1,285	1,198
<b>Razones de Endeudamiento</b>			
Razón de Endeudamiento	45,46%	52,42%	67,61%
Cobertura de Interés	- 1,243	- 1,689	- 1,904
Índice de Apalancamiento	71,43%	80,15%	128,86%
<b>Razones de Rentabilidad</b>			
Margen Bruto	50,6%	51,9%	51,0%
Margen Operacional	-4,3%	-5,2%	-6,6%
Margen Neto	-2,59%	-6,19%	-7,63%
Rentabilidad Sobre Activos (ROA)	-3,09%	-7,96%	-9,14%
Rentabilidad Sobre Patrimonio (ROE)	-5,7%	-16,7%	-28,2%

Anexo 12: Indicadores financieros generales D&C Hernando Trujillo para periodo 2008 - 2010

## HERNANDO TRUJILLO: UN TEJIDO DE SUEÑOS FALLIDO



	Dec-07	Dec-08	Dec-09	Dec-10	Jul-11
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Disponible	26,598,736.09	302,287,260.95	117,959,684.38	677,293,872.01	434,397,190.41
Inversiones	51,753,555.18	52,048,198.50	420,000.00	420,000.00	420,000.00
Deudores	1,820,491,858.71	1,389,110,264.69	1,322,385,241.42	2,089,834,883.54	2,244,873,280.19
Inventarios	7,176,705,427.59	7,056,732,877.73	6,571,160,000.18	6,680,802,046.54	7,581,814,713.72
Gastos Pagados por Anticipado	49,192,900.00	45,283,233.00	34,943,354.00	156,642,375.00	394,866,168.50
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>9,124,742,477.57</b>	<b>8,845,461,834.87</b>	<b>8,046,868,279.98</b>	<b>9,604,993,177.09</b>	<b>10,656,371,352.82</b>
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>					
Maquinaria y Equipo	1,388,170,402.00	1,388,170,402.00	1,113,522,488.00	1,105,104,932.00	1,131,077,332.00
Equipo de Oficina	838,213,572.00	847,183,972.00	567,956,950.00	567,703,283.00	633,713,217.00
Equipo de Computación	1,527,810,128.00	1,529,741,528.00	702,636,341.00	706,394,741.00	706,394,741.00
Equipo Médico Científico	434,000	434,000	0		0
Equipo de Hoteles y Restaurantes	37,093,257.00	37,093,257.00	37,093,257.00	37,093,257.00	37,093,257.00
Flota y Equipo de Transporte	317,728,960.00	317,728,960.00	303,930,078.00	303,930,078.00	303,930,078.00
Armamento de Vigilancia	106,394,538.00	106,824,538.00	78,931,302.00	85,800,822.00	85,800,822.00
<b>SUBTOTAL PROPIED. PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>4,215,844,857.00</b>	<b>4,227,176,657.00</b>	<b>2,804,070,416.00</b>	<b>2,806,027,113.00</b>	<b>2,898,009,447.00</b>
Menos: Depreciación Acumulada	-3,826,663,403.00	-3,928,231,707.00	-2,553,579,055.00	-2,613,553,261.00	-2,643,619,146.00
Menos: Provisiones		0.00	-11,517,080.00	-11,517,080.00	-11,517,080.00
<b>TOTAL PROPIED. PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>389,181,454.00</b>	<b>298,944,950.00</b>	<b>238,974,281.00</b>	<b>180,956,772.00</b>	<b>242,873,221.00</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>					
Inversiones	515,367,590.00	573,901,393.00	573,901,393.00	489,588,466.00	489,588,466.00
Derechos	100,749,026.08	100,749,026.08	100,749,026.08	100,749,026.08	100,749,026.08
Cargos Diferidos	145,011,346.25	106,099,955.25	186,463,170.00	120,883,838.00	852,716,293.00
Valorizaciones	1,438,309,518.39	1,506,336,764.00	1,149,411,908.03	1,149,411,908.03	1,149,411,908.03
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>2,199,437,480.72</b>	<b>2,287,087,138.33</b>	<b>2,010,525,497.11</b>	<b>1,860,633,238.11</b>	<b>2,592,465,693.11</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>11,713,361,412.29</b>	<b>11,431,493,923.20</b>	<b>10,296,368,058.09</b>	<b>11,646,583,187.20</b>	<b>13,491,710,266.93</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>CORRIENTE</b>					
Obligaciones Financieras	2,017,494,171.04	2,048,144,709.95	606,864,624.62	891,003,992.07	842,829,848.62
Proveedores	952,407,739.00	609,795,639.00	922,556,281.00	1,015,513,337.00	1,054,055,021.00
Cuentas por Pagar	751,797,906.45	1,141,940,294.61	1,157,716,616.20	2,354,754,302.45	1,866,622,727.32
Impuestos por Pagar (Iva)	802,286,000.00	272,951,000.00	865,771,000.00	199,201,000.00	448,887,227.03
Obligaciones Laborales	387,358,264.00		0.00	0.00	89,023,646.00
Pasivos Estimados y Provisiones		317,642,407.00	300,692,342.00	318,136,046.00	282,489,866.00
Otros Pasivos	75,247,871.00	63,485,209.00	72,943,670.00	81,757,580.00	95,649,567.00
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>4,986,591,951.49</b>	<b>4,453,959,259.56</b>	<b>3,926,544,533.82</b>	<b>4,860,366,257.52</b>	<b>4,679,557,902.97</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Obligaciones Financieras	361,867,776.00	0.00	637,833,339.00	2,289,823,552.00	4,689,823,552.00
Deudas con Socios	987,665,423.01	742,459,714.81	833,024,958.81	724,578,678.81	694,791,238.94
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,349,533,199.01</b>	<b>742,459,714.81</b>	<b>1,470,858,297.81</b>	<b>3,014,402,230.81</b>	<b>5,384,614,790.94</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>6,336,125,150.50</b>	<b>5,196,418,974.37</b>	<b>5,397,402,831.63</b>	<b>7,874,768,488.33</b>	<b>10,064,172,693.91</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	265,444,627.91	1,265,465,627.91	1,265,465,627.91	1,265,465,627.91	1,265,465,627.91
Reservas	238,488,027.00	238,488,027.00	238,488,027.00	238,488,027.00	238,488,027.00
Revalorización del Patrimonio	4,274,939,799.02	4,511,962,242.41	4,416,361,302.16	4,353,967,302.16	4,337,826,302.16
Resultado del Ejercicio	-728,429,688.74	-447,232,001.96	-866,345,303.48	-1,064,871,681.03	-291,021,125.85
Resultados de Ejercicios Anteriores	-111,516,021.79	-839,945,710.53	-1,292,899,255.16	-2,159,129,405.20	-3,261,116,086.23
Superavit por Valorización	1,438,309,518.39	1,506,336,764.00	1,137,894,828.03	1,137,894,828.03	1,137,894,828.03
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>5,377,236,261.79</b>	<b>6,235,074,948.83</b>	<b>4,898,965,226.46</b>	<b>3,771,814,698.87</b>	<b>3,427,537,573.02</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>11,713,361,412.29</b>	<b>11,431,493,923.20</b>	<b>10,296,368,058.09</b>	<b>11,646,583,187.20</b>	<b>13,491,710,266.93</b>

Anexo 13: Balance general D&C Hernando Trujillo años 2008 - 2011

## HERNANDO TRUJILLO: UN TEJIDO DE SUEÑOS FALLIDO

	2008	2009	2010	2011
INGRESOS OPERACIONALES	13,661,665	13,235,847	13,949,982	13,732,950
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	6,746,638	6,370,056	6,834,822	6,315,008
UTILIDAD BRUTA	6,915,027	6,865,791	7,115,160	7,417,942
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	2,243,763	2,108,889	2,373,192	2,557,117
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	5,227,617	5,448,253	5,666,045	5,860,198
UTILIDAD OPERACIONAL	(556,353)	(691,351)	(924,077)	(999,373)
INGRESOS NO OPERACIONALES	1,071,939	474,842	598,745	2,330,084
GASTOS NO OPERACIONALES	867,534	603,065	739,540	2,067,273
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(351,948)	(819,574)	(1,064,872)	(736,562)
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	95,284	46,774	37,115	204,704
GANANCIAS Y PERDIDAS	(447,232)	(866,348)	(1,101,987)	(941,266)

Anexo 14: P&G Consolidado Hernando Trujillo años 2008 - 2011



Anexo 15 Problemas con el sindicato de Hernando Trujillo

## HERNANDO TRUJILLO: UN TEJIDO DE SUEÑOS FALLIDO



Anexo 16: Problemas con el sindicato de Hernando Trujillo