



JULIO CESAR ARDILA VIDAL – MARCO JAVIER SANCHEZ MEJÍA

NOTAS DE ENSEÑANZA

Caso: Hernando Trujillo – Un tejido de sueños fallido

Problema detectado

El caso de estudio en mención se enfoca en el problema que aqueja a Hernando Trujillo, que radica en las fallas estructurales, producto de una deficiente implementación de un plan de competitividad estratégica. Dicho problema abarca aspectos financieros, organizacionales, gerenciales y estratégicos que llevaron al éxito inicial, pero que a través de los años terminaron en el fracaso de la cadena de tiendas de ropa para hombre Hernando Trujillo. A través de dicho caso se realizará una contextualización de la empresa, en el ámbito que se desempeñaba, así como una breve descripción de la competencia del momento. Luego de la mencionada contextualización, se realizará un análisis de los diferentes aspectos que llevaron a la toma de decisiones por parte de la gerencia de la empresa, y se ubica al estudiante en un punto específico cronológicamente hablando, terminando con una serie de preguntas que inducirán al lector a reflexionar y plantear los posibles escenarios que hubieran evitado el resultado final de la compañía. El resultado final se dará por parte del profesor al momento de analizar el caso de manera grupal.

Introducción y Antecedentes (Síntesis del caso)

Los textiles y su confección constituyen un importante elemento de consumo masivo y su origen se da gracias al inicio del proceso de industrialización en gran parte de Europa y Estados Unidos. Comenzó siendo una actividad doméstica, principalmente realizada en casa o talleres familiares, pero con el paso del tiempo y con la implementación de distintos procesos y el desarrollo de diferentes tecnologías, las cuales permitieron la modificación de las dimensiones de producción, se transformó en una labor con procesos masivos de talla industrial. Este sector fue adquiriendo una relevancia importante en la economía mundial y en la actualidad es fundamental en cualquier parte del mundo por su efecto positivo sobre tasas de empleo y jalonamiento de la economía, entre otras razones.

Particularmente en Colombia la industria textil y de confecciones ha sido uno de los sectores más tradicionales y que ha experimentado el mayor dinamismo de todos los segmentos económicos, ya que desde inicios del siglo XX las empresas textiles se caracterizaron por aportar al país fuentes de empleo de manera sostenible y más aún cuando se industrializó el sector. Al comienzo esta actividad utilizaba como materia prima hilazas importadas; sin embargo, en la segunda década de los años cincuenta se inició un proceso de integración horizontal, que dio como resultado un alto grado de autosuficiencia al poder obtener sus propios insumos para la manufactura de los diferentes productos que se ofrecían en el



mercado. A partir de este hecho la industria algodonera nacional llegó a su apogeo y en las décadas del setenta y ochenta se vincularon materiales sintéticos¹.

Las empresas del sector textil han enfrentado varias épocas de crisis por motivos de índole económica, y se han visto afectados fuertemente por el fenómeno del contrabando, así como por prácticas desleales como el dumping; estos hechos le han restado la capacidad de ser competitivos al sector en general y han creado un clima de inestabilidad en las compañías. Todo lo anterior obligó a las empresas a buscar métodos de modernización, así como una reingeniería de la mayoría de sus procesos y procedimientos, para lograr una mayor eficiencia incrementando su competitividad, calidad y productividad de manera que pudieran responder a las demandas de mercado en un mundo con un proceso de globalización constante².

A continuación, se resumen algunos elementos y datos del caso:

Hernando Trujillo y antecedentes del negocio.

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, hijo de Carlos Antonio Trujillo y Pastora Cárdenas siendo muy niño, 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 se fue refinando, 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 Hermega³.

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 Medellín⁴.

Objetivos de enseñanza

- **Identificar y analizar los factores externos que determinan la competitividad estratégica que contribuyan la supervivencia de una organización.**

¹ Acero, P., Achury, D. y Bolívar, S. (2009), Estado actual del sector textil confecciones e identificación de los escenarios alternativos, Bogotá, Universidad del Rosario.

² Brugen, M. y Generalitat, B. (1999), El sector textil en Colombia, Bogotá,

³ <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/adios-empresario-dedal-tela-tijera-88628>

⁴ <http://www.revistacredencial.com/credencial/noticia/actualidad/hernando-trujillo-la-historia-de-un-clasico>



El estudiante deberá identificar los factores clave que influyen en la competitividad estratégica de Hernando Trujillo, analizar el impacto que estos han tenido en el contexto de dicha organización y aplicar sus conocimientos teóricos para discutir, diagnosticar y formular una estrategia para resolver los problemas estructurales, administrativos y estratégicos que aquejaban a Hernando Trujillo, en este caso particular teniendo en cuenta los aspectos económicos y de mercado involucrados, así como algunos relacionados con el Gobierno corporativo, asociado al relevo generacional que se presentó en la organización.

Nivel de dificultad

- **Disciplinario:** Se abordará la problemática desde el área de conocimiento competitividad estratégica y se utilizarán los conceptos propuestos por el Dr. Michael Porter (Análisis de fuerzas competitivas), en cuanto al análisis del mercado se hará un análisis de la competencia y se comparará Hernando Trujillo con las demás empresas del sector para entregar los insumos adecuados y que el estudiante esté en capacidad de interpretar los datos que definen la estrategia competitiva de una organización.
- **Síntesis:** El estudiante deberá identificar dentro del contexto, datos y cifras presentados en el caso, los patrones y las características que describen la situación de la organización, así como los diferentes aspectos que tengan relación directa con el estado de los procesos de competitividad estratégica de la compañía, así como su posicionamiento dentro del sector de moda masculina, seleccionada para el estudio del caso.
- **Analítica:** El propósito del caso es que el estudiante proponga un plan que abarque los aspectos propios de la competitividad estratégica desde la posición de Sara Trujillo, hija de Hernando Trujillo y CEO encargada de la empresa, para que proponga oportunidades de mejora para los factores clave identificados y que determine las acciones necesarias para impulsar la competitividad estratégica de la organización, teniendo en cuenta variaciones generadas por el mercado, los competidores y el contexto económico que rodean la organización, así como las variaciones producto del componente humano que se desempeña al interior de la compañía.

Tipo de caso

Caso para estudiantes de posgrado con las siguientes características:

- **Forzadores de decisión:** El estudiante debe evaluar diferentes alternativas de decisión y realizará juicios sobre los factores de la competitividad estratégica, teniendo una estrategia, esta constituye la solución del caso.
- **Generadores de política:** El estudiante deberá estructurar las acciones generadoras de cambio, en cada uno de sus componentes, para alcanzar la competitividad estratégica requerida, de cara al surgimiento de la organización frente a un mercado tan competido como el de la ropa para hombre.
- **Identificación de problemas:** El estudiante deberá establecer las causas que han fomentado los aspectos identificados durante el desarrollo del caso, con el objetivo de definir las acciones requeridas para generar el cambio estratégico. Para este caso,



deberá separar los factores generales de las teorías conocidas e identificar las posibles acciones a realizar para garantizar la continuidad de la organización.

Plan de enseñanza y preguntas al estudiante

Una vez los estudiantes hayan preparado el caso, en la sesión de trabajo deberán dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de Hernando Trujillo?
El estudiante deberá estar en capacidad de resumir cuáles son los intereses estratégicos de la compañía y su posición frente al mercado.
- ¿Cuál es el problema?
El estudiante deberá definir los puntos a favor y en contra que se tienen con el plan de competitividad estratégica planteada por Hernando Trujillo, qué cosas ven a favor y en contra con la implementación y ejecución de este plan. Así mismo deben identificar la posición y contexto en el cuál Hernando Trujillo se mueve en el mercado y con sus directos competidores, cuyos tamaños y orígenes son muy diferentes, para determinar qué pasos seguir con el objetivo de generar una diferencia relevante en el mercado que le permitan crear una ventana competitiva.
- ¿Cuáles son los hechos claves relevantes?
El estudiante deberá identificar los elementos que describen el estilo directivo de Hernando Trujillo y los hechos que ameritan un cambio para atacar el contexto adverso que la compañía enfrenta.
- ¿Dentro de los aspectos que abarcan la competitividad estratégica, cuáles son los criterios de decisión para seleccionar la alternativa más adecuada frente al plan propuesto?
El estudiante deberá priorizar los elementos a tener en cuenta para proponer la alternativa más adecuada, así como argumentar los beneficios y posibles desventajas de su propuesta.
- ¿Enmarcado en la teoría de la competitividad estratégica, qué acciones tomaría a corto plazo? ¿Mediano plazo? ¿Largo plazo? ¿Cuáles son los resultados esperados?
El estudiante deberá tener la capacidad de determinar los planes que ejecutará, con una línea de tiempo específica, discriminando entre corto, mediano y largo plazo. Lo anterior por cada uno de los aspectos que compone a la compañía.

Análisis del Caso y Solución

1. Acciones propuestas dentro del marco de las teorías presentadas

Para poder generar el plan de competitividad estratégica necesario, el estudiante podría proponer varias estrategias, desde cada uno de los aspectos que componen la organización (Administrativo, financiero, comercial e innovación). Así mismo esas acciones pueden estar dimensionadas en corto, mediano o largo plazo. Lo anterior entendiendo por corto plazo 1 año o menos; medio entre 1 y 3 años y largo entre 3 y 5 años.



Para cada uno de los aspectos mencionados anteriormente se proponen las siguientes actividades:

Aspecto administrativo

- ✓ Simplificar la carga administrativa
- ✓ Minimizar el riesgo de agencia
- ✓ Tercerizar la producción encontrando mercados más atractivos
- ✓ Involucrar al talento humano en el diseño de la estrategia
- ✓ Cierre de la planta de producción
- ✓ Socialización y empoderamiento a los líderes en los diferentes niveles de la organización para asegurar el éxito de la estrategia creada
- ✓ Gestionar proceso de salida de empleados cesantes

Aspecto financiero

- ✓ Cerrar filiales en el exterior
- ✓ Separar el negocio inmobiliario del negocio de confección textil
- ✓ Reducción de beneficios extralegales a empleados
- ✓ Renegociar términos de los contratos con proveedores
- ✓ Optimización de materias primas
- ✓ Venta de activos no estratégicos

Aspecto comercial

- ✓ Detectar y desarrollar un nuevo nicho de mercado para atacar
- ✓ Atacar el mercado institucional
- ✓ Abrir una nueva línea para niños o mujeres
- ✓ Publicidad para cambiar la precepción de marca costosa y para adultos mayores

Aspecto innovación

- ✓ Nuevos productos para el público joven
- ✓ Procesos de producción
- ✓ Capacitar empleados para que trabajen como proveedores locales

Paso 1: El estudiante deberá definir en qué plazo se hará la implementación de la estrategia: Se considera inviable proponer un lapso menor a 5 años debido al tipo de acciones de largo plazo que se proponen, así como el impacto que estas pueden causar en los empleados y en la compañía como tal.

Paso 2: Aspectos a priorizar bajo el supuesto en el paso anterior: Uno de los aspectos más importantes para Hernando Trujillo es la eficiencia técnica, es importante para esta organización el resultado financiero de la actividad propia de la comercialización de sus productos, es decir, logrando la excelencia en la operación y procesos técnicos propios del sector de manufactura de ropa para hombre. Por lo anterior, uno de los primeros cambios que se aplicará a la organización es el programa de eficiencia técnica, el cual se estima tomará entre 1 y 3 años. Esta iniciativa puede comenzar el cambio organizacional al impactar los



procesos operativos de la compañía en grupos focales sobre los cuales pueden vincularse nuevos recursos que ayuden a cambiar la cultura desde algunos equipos de proyecto.

A continuación, se propone una priorización de las acciones que la compañía puede tomar:

ASPECTO EJE	FINANCIERO		ADMINISTRATIVO		COMERCIAL		INNOVACIÓN	
ESTRATÉGICO			Simplificar la carga administrativa			Licitaciones públicas		
	Cerrar filiales en el exterior	Separar el negocio inmobiliario del negocio de confección textil	Minimizar el riesgo de agencia	Atacar el mercado institucional	Detectar y desarrollar un nuevo nicho de mercado para atacar	Abrir una línea para niños o para mujeres	Nuevos productos para el público joven	
TÁCTICO	Renegociar términos de los contratos con proveedores	Reducción de beneficios extralegales a empleados	Tercerizar la producción encontrando mercados más atractivos	Cierre de la planta de producción	Publicidad para cambiar la percepción de marca costosa y para adultos mayores	Procesos de producción		
OPERATIVO	Optimización materias primas	Venta de activos no estratégicos		Gestionar proceso de salida de los empleados salientes	Capacitar los empleados salientes para que trabajen como proveedores locales			

Fuente: Autores del caso (En verde corto plazo, amarillo para mediano plazo y naranja para largo plazo)

- (1) Programa de proyectos a máximo 5 años
- (2) Renovación para la excelencia técnica, operativa y comercial
- (3) Revisión de esquema multidisciplinario en proyectos
- (4) Identificación y desarrollo de nuevos nichos de mercado y de producto

Componente financiero:

Dentro de los 3 primeros años se realizarían los cambios en los esquemas de trabajo por medio de proyectos, dentro del plano financiero, se deben renegociar los contratos con proveedores para poder tener más caja. Es decir, poder lograr plazos de pago a proveedores más amplios. Adicional a lo anterior, se deben empezar urgentemente por reducir los beneficios y la carga prestacional a los diferentes empleados de la planta. Para poder optimizar el proceso productivo, se debe hacer reingeniería de la utilización de las materias primas para cada uno de los procesos productivos, así como buscar vender los activos fijos que están depreciados y viejos. Todo lo anterior tendiente a poder optimizar los procesos más críticos del proceso productivo. Adicional se pueden tomar las siguientes acciones:

- Disminuir sus gastos fijos al hacer una selección de los mejores locales, lo que se traduce en una disminución de los costos fijos de arrendamientos y de áreas de apoyo que dedican sus esfuerzos a soportar la actividad comercial.
- Optimizar su capital de trabajo por medio de acciones puntuales tales como la inversión en inventario que a su vez refleja oportunidades enormes en la optimización del capital



de trabajo. Todo lo anterior amarrado a la disminución importante de la acumulación de inventarios, pudiendo liberar caja.

Definitivamente el factor más crítico para Hernando Trujillo es la inmensa y creciente carga de costos asociados al proceso productivo que aquejan día a día a la compañía. El paso definitivo es poder cerrar la planta de producción. Pero para poder llevar a cabo este procedimiento, es importante comenzar por buscar los diferentes prospectos de compañías que servirán para maquilar y producir los productos que actualmente se producen en la planta. Este proceso toma tiempo, por lo que se plantea a mediano plazo el análisis, negociación y escogencia del proveedor. Este proceso debe contemplar temas tales como precio, calidad, volumen, Lead Time, confidencialidad y tiempos de respuesta entre otros temas. Lo anterior va de la mano con el cierre de las filiales en el exterior. La idea es poder fortalecer y sanear las finanzas de la compañía y para esto, cerrar filiales en el exterior es fundamental.

En paralelo con los cambios de estructura organizacional, pero con un esfuerzo de 3 a 5 años, se busca alinear los esfuerzos de toda la organización para producir un cambio profundo. Entre estos cambios, se tiene como prioridad, el cambio de esquema de los locales que Hernando Trujillo posee. Tener los locales como propios acarea un fuerte gasto en mantenimiento y castiga de manera directa la depreciación y la carga de activos que hay que mantener. Vendiendo estos activos, se genera flujo de caja para atender otros temas más prioritarios, y es más fácil moverse a otras ubicaciones para otras tiendas que no den la rentabilidad esperada.

Componente administrativo

Administrativamente hablando es vital poder reducir la planta administrativa y ejecutiva de la compañía y sobre todo poder lograr el nombramiento de un gerente administrativo externo, ya que existen muchos intereses particulares y problemas de gobierno corporativo en la toma de decisiones para las altas directivas de la compañía. Con el nombramiento de un nuevo gerente externo se pueden tomar mejores decisiones y sin sesgos personales. Finalmente, para poder impulsar la marca, se puede comenzar a participar en licitaciones públicas, de manera que se puedan buscar más ingresos. Desde el punto de vista administrativo, también se pueden tomar acciones tales como:

- Explorar nuevas alternativas de ingresos tales como el mercado de institucionales para utilizar capacidad instalada de la planta, la diversificación de productos y optimización de los metros cuadrados de almacenes vendiendo productos de otros fabricantes, pero aprovechando la marca y por último la manufacturación y venta de productos hechos a la medida con alto margen

Componente humano:

Todo lo anterior teniendo muy en cuenta el componente humano que labora al interior de la organización. Para tal fin, se propone el involucramiento del talento humano en el diseño y creación de la estrategia organizacional. Con esto se logra la legitimización de la estrategia, así como se obtiene un valioso insumo, producto de la perspectiva de cada uno de los



empleados involucrados, que brindan ideas muy útiles para el diseño de la estrategia propuesta. Así mismo, es muy importante poder socializar y empoderar a los diferentes líderes, en los diferentes niveles de la organización, no sin antes poder generar e implementar todo un plan de comunicación vertical, que permita hacer conocer a todos y cada uno de los empleados el detalle y la importancia de las acciones propuestas y de hacer saber a los mismos la importancia que su involucramiento tiene en el desarrollo del plan de competitividad estratégica al interior de la organización, complementado con la asignación de tareas propias de la estrategia creada. Con lo anterior se logra la concientización de todo el talento humano y su empoderamiento que pueda aportar al desarrollo e implementación de la estrategia, asegurando el futuro de la organización, brindando una sensación de estabilidad laboral, atacando la percepción de incertidumbre y mostrando mediante la ejecución de tareas específicas de la estrategia, que su contribución y desempeño laboral son claves para el éxito de la organización.

Componente de marketing y comercial:

Una de las cosas que más aquejaban a Hernando Trujillo era la percepción que el público en general y el mercado tenían de la empresa. Por el nicho de mercado que buscaba la organización (Perfil alto, ejecutivo y con altos ingresos) los diferentes segmentos de mercado y tipos de públicos no se sentían identificados con Hernando Trujillo. Algunas de las acciones a mediano plazo que se pueden tomar sería atacar este concepto por medio de campañas publicitarias muy agresivas, que les permitan borrar esa imagen de una marca costosa y que solo es para cierto tipo de personas. De la mano con lo anterior, la idea es poder crear una línea de ropa dirigida a otros segmentos del mercado (Mujeres, niños, línea joven). Estas nuevas líneas en conjunto con las campañas publicitarias desencadenan una nueva imagen de la compañía frente al mercado.

Todo lo anterior debe ir acompañado de un proceso mediante el cual se pueda detectar e implementar un nuevo nicho de mercado para atacar. Este nicho puede ser en términos de grupo objetivo o de segmento dentro del mercado a atacar.

Obviamente todo esto se logra con el involucramiento, esfuerzo y compromiso de todos los niveles de la compañía, desde los operarios de la planta, hasta la alta directiva. Sin este compromiso o involucramiento es imposible llevar a cabo la implementación de esta estrategia.

Componente de innovación

Uno de los puntos que deben volverse claves en la presente estrategia, es el factor de innovación. Es por esto, que se plantea que, en un mediano plazo, de 1 a 3 años, poder generar procesos de innovación en la creación de nuevos productos, así como comenzar procesos fuertes de innovación en todos los procesos de producción que se llevan a cabo en la planta. Con esto se busca la reducción y optimización del conocimiento, costos y personal que se tienen al interior de la organización.

De cara a esta transformación, es importante poder cerrar finalmente la planta de producción, junto con la gestión correspondiente de la salida de los empleados de la planta. Una excelente, y bastante innovadora, manera de poder hacer esta transición es poder capacitar y acompañar a estos empleados en un proceso de emprendimiento, de manera que estos empleados puedan servir de operadores logísticos, o cómo proveedores locales, que complementarían el esquema de la maquila que se tendría afuera del país.



Actividades y tiempos de desarrollo del caso

Dentro de la sesión de clase que se llevará a cabo para la resolución del caso, que se asume es una clase de postgrado de 4 horas, se proponen las siguientes actividades, con los tiempos que dichas actividades conllevan:

- ✓ Introducción del caso – 5 minutos.
- ✓ Discusión del contexto estratégico que rodea a Hernando Trujillo – 15 minutos.
- ✓ Discusión de los indicadores financieros y hechos relevantes de Hernando Trujillo – 30 minutos.
- ✓ Discusión de las propuestas de estrategia que los estudiantes tienen para salvar a Hernando Trujillo – 60 minutos.
- ✓ Resolución del caso por parte del profesor en donde se indique el resultado final de Hernando Trujillo – 45 minutos.

Conclusiones

El desarrollo de una estrategia de carácter competitivo en una organización está enmarcado por la gestión de los procesos, productos, los valores, las personas, el mercado y en general la interacción de la compañía con todos sus stakeholders; siendo este componente lo que constituye el elemento fundamental que debe ser potencializado en las empresas; para lograr esto, se propone en el planteamiento de la estrategia de transformación, incluir previamente un análisis de la posición y situación de la empresa con relación al mercado. todo lo anterior con base en las herramientas estratégicas planteadas (5 fuerzas de Porter, estrategias genéricas, análisis financiero); este componente es determinante en la forma de planear y ejecutar la estrategia.

Partiendo del análisis mencionado anteriormente se podrán tener claros los puntos a seguir, en cada uno de los aspectos (administrativo, comercial, de innovación y financiero). Adicional a todo lo anterior, con base en la posición de la empresa en el mercado, es vital poder tener la capacidad de cambio y de adaptación de cara a poder entender los cambios del mercado, de sus gustos y de las nuevas exigencias que este trae.

En consecuencia, la observación y el análisis de cada uno de los factores mencionados dentro de la compañía y su alineación para fortalecer la estrategia planteada, pueden ser un criterio de priorización adecuado y un acelerador del cambio organizacional, el cual es una de las tareas más desafiantes y difíciles que tienen los ejecutivos hoy en día.