



**HISTORIA EMPRESARIAL REGIONAL: CASOS PIETRI S.A & ALMACENES
AMERICANO**

AUTORES:

EDUARDO JOSÉ ESCOBAR VARGAS
SANTIAGO HINCAPIÉ JARAMILLO

DIRECTOR DE PROYECTO:

LUIGI CORBELLETTA ROJAS

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CALI

2018

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE ILUSTRACIONES.....	3
RESUMEN	4
ABSTRACT.....	5
PIETRI S.A.	6
INTRODUCCIÓN	7
Don Hernán Escobar	7
EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS PIETRI S.A.....	13
CRISIS PIETRI S.A.....	17
ACTUALIDAD PIETRI S.A.....	18
ALMACENES AMERICANO.....	20
INTRODUCCIÓN	21
Don Hernán Jaramillo	21
EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS ALMACENES AMERICANO.....	25
CRISIS EN ALMACENES AMERICANO	29
ACTUALIDAD ALMACENES AMERICANO	32
Bibliografía	33

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1, Don Hernán junto a su esposa Edith Uribe, 2018, Foto tomada por, Eduardo Escobar Uribe</i>	11
<i>Ilustración 2, Parte exterior de la empresa, 2018, Recuperado de, Google Maps</i>	12
<i>Ilustración 3, Planta de producción de la compañía Pietri S.A, 2018, Foto tomada por, Eduardo José Escobar</i>	14
<i>Ilustración 4, Don Hernán acompañado de las operarias de la compañía, 2017, Foto tomada por, Edith Uribe</i>	17
<i>Ilustración 5, Don Hernán Jaramillo, 2018, Foto tomado por, Santiago Hincapié</i>	21
<i>Ilustración 6, Almacén Americano ubicado en la Plaza de Caicedo, 1965, Foto tomada por, Periódico El País</i>	26
<i>Ilustración 7, Almacén Americano en Chipichape, 2018, Foto tomada por, Santiago Hincapié & Eduardo José Escobar</i>	32

RESUMEN

El presente trabajo narra dos casos empresariales de la región con el objetivo de dar a conocer la historia de unos “héroes empresariales”, que pese a las escasas posibilidades que tuvieron para salir adelante, lograron construir grandes compañías. Don Hernán Escobar Carretero y su empresa de confecciones Pietri S.A y Don Hernán Jaramillo Londoño y sus Almacenes Americano, fueron los casos analizados, debido al papel que desempeñaron estas compañías en el desarrollo económico de la región. Ahora bien, para la elaboración de dichos casos, se utilizaron fuentes primarias de corte cualitativo, tales como las entrevistas. Posteriormente, mediante la construcción de estas historias y su debido análisis, se logró identificar las características predominantes del perfil de un “héroe empresarial” y la manera en como estas influyeron en el éxito de las empresas. De igual manera, aparte de narrar los casos empresariales, este trabajo expone los aspectos más relevantes del emprendimiento y las pocas herramientas que se necesitan para empezar un nuevo negocio.

Palabras clave: Héroes empresariales, caso empresarial, Pietri S.A, Almacenes Americano, emprendimiento

ABSTRACT

The following paper narrates two business case studies of the region with the purpose of constructing the history of their "business heroes", that despite their scarce opportunities, they were able to overcome every obstacle encountered in their lives and managed to build great companies. Mr. Hernán Escobar Carretero and his textile company Pietri S.A and Mr. Hernán Jaramillo Londoño and his retail Stores named Americano were the cases chosen to analyze, due to the role they played in the economic development of the region. Furthermore, for the elaboration of these cases, qualitative primary sources were used, such as interviews. Subsequently, through the construction of these cases and their proper analysis, it was possible to identify the main characteristics regarding the profile of a "business hero" and the way they influenced their company's success. Additionally, apart from narrating these business cases, the following work portrays the most important aspects concerning the art of entrepreneurship and the few tools required to create a new business.

Key Words: Business heroes, case study, Pietri S.A, Almacenes Americano, entrepreneurship

PIETRI S.A.

Durante muchos años, el departamento del Valle del Cauca ha sido líder dentro del sector de las confecciones, pues muchas de sus empresas, se han destacado en el mercado internacional gracias a la gran calidad de sus productos. Ahora bien, este es el caso de la compañía Pietri S.A, la cual lleva 39 años en el mercado y fue fundada por Don Hernán Escobar Carretero. Como muchas empresas, esta ha pasado por momentos de crisis, pero gracias a la resiliencia, esfuerzo y constancia de los dueños y sus empleados, la misma ha podido superar estos inconvenientes. Consecuentemente, se ha consolidado como una de las empresas líderes en el sector de las confecciones dentro del país, así como una empresa muy reconocida a nivel internacional.

Siendo así, la información recopilada se obtuvo por medio de fuentes primarias, específicamente, entrevistas que se les hicieron a distintos miembros de la empresa, entre ellos, Don Hernán, sus dos hijos, Eduardo y Hernán, y los operarios de la misma. Esto, con el ánimo de exponer los distintos momentos que ha vivido la compañía y evaluar las decisiones, estrategias, técnicas, propuestas de mercado, entre otras acciones, que han llevado a la empresa a desarrollarse a gran escala. A decir verdad, toda esta información sirvió para la construcción del perfil de “héroe empresarial” tomando en cuenta la vida de Don Hernán Escobar. Finalmente, dicho análisis proporcionó todo tipo de enseñanzas frente a los beneficios y las consecuencias que conlleva el acto de emprender y lo poco que se necesita para empezar un nuevo proyecto.

INTRODUCCIÓN

Pietri S.A es una empresa de confecciones que viene operando desde 1979 hasta la actualidad. Esta compañía fue fundada hace 39 años por Don Hernán Escobar Carretero, un emprendedor nacido el 4 de abril de 1933 que siempre tuvo la idea de trabajar independientemente en el sector de las confecciones. Sin embargo, antes de fundar la compañía, Don Hernán trabajó en diversas organizaciones haciendo todo tipo de actividades con el propósito de aprender acerca de la industria textil. Con esto, buscó ganar un poco de experiencia y por ende, capital para cumplir su sueño de independizarse y fundar una compañía de confecciones por su propia cuenta.

Don Hernán Escobar

A decir verdad, Don Hernán se vio obligado a trabajar desde muy temprana edad para ayudar a su familia a salir adelante y consecuentemente, a sus quince años, consigue su primer trabajo escribiendo las direcciones de los extractos bancarios en el Banco de Bogotá. Dentro del Banco, logró adquirir algo de experiencia, específicamente, llevando las cuentas de la compañía y relacionándose con diferentes tipos de personas que lo ayudaron a mejorar sus competencias comunicativas y expresivas. En cierto modo, Don Hernán contaba con pocas herramientas educativas, puesto que nunca logró terminar el bachillerato y por ende, tuvo muchos conflictos dentro de la compañía. Consecuentemente, Don Hernán es expulsado ocho meses después tras equivocarse en varias direcciones bancarias y no poder adaptarse al ambiente laboral.

Preocupado por dicho acontecimiento, Don Hernán se dirige a donde su abuela para explicarle bien lo que había pasado, mostrando gran interés por conseguir un nuevo trabajo para poder ayudar a mantener a su familia. A decir verdad, su abuela, Rita Escobar, jugó un papel importante en su vida. Esta, fue la encargada de criarlo debido a que sus padres, Rosa María Carretero y Ernesto Escobar, no contaban con los recursos suficientes para darle una buena formación. Siendo así, Doña Rita se convirtió en la luz de los ojos de Don Hernán y fue la encargada de guiarlo a través de su vida y de enseñarle cómo afrontar los diferentes problemas de la misma. Ahora bien, ante la situación de Don Hernán, Doña Rita acude a sus contactos y finalmente logra conseguirle un puesto en Taller Vulcano, un taller especializado en la fundición y la creación de rodillos para exprimir la caña de azúcar. En el taller, Don Hernán trabaja llevando la contabilidad del negocio y crea fuertes vínculos de amistad con el mensajero, Orlando Escobar, primo de Oscar Escobar que en ese entonces, trabajaba en la Droguería Humanitaria, al frente del Edificio Carvajal en el centro de Cali. Para esos momentos, la Droguería carecía de un contador y gracias a Orlando, Oscar logra contactarse con Don Hernán y ofrecerle un mejor trabajo con un sueldo más alto. Siendo así, después de dos años de trabajo duro, Don Hernán decide dejar a un lado sus labores en Taller Vulcano y emprender una nueva aventura junto a Oscar Escobar en la Droguería Humanitaria. Aquí, trabajó como ayudante del contador Darío Diez gracias al excelente desempeño que había tenido en el taller llevando la contabilidad del negocio.

En cierto modo, Oscar Escobar fue una de las personas más importantes y a quien Don Hernán recuerda con más cariño, ya que fue el primer jefe que estuvo dispuesto a escucharle sus deseos de crear su propia empresa de textiles. A decir verdad, siempre que tenía la oportunidad,

Don Hernán se sentaba con Oscar a presentarle diferentes diseños de prendas masculinas y le prometía que algún día llegaría a fundar su propia compañía. Siendo así, Oscar cae en cuenta de que Don Hernán estaba desperdiciando su tiempo y potencial trabajando en la Droguería y por ende, decide introducirlo por primera vez a la industria textil. Su esposa, era en ese entonces la dueña de Punto Sport, empresa de confecciones dedicada a surtir todo tipo de prendas masculinas a diferentes almacenes de cadena del país. Aquí, Don Hernán no solo se encargó de llevar la contabilidad del negocio, también logró construir los cimientos de su aprendizaje acerca de la industria textil y conocer los clientes potenciales de la misma. No obstante, este decide renunciar a Punto Sport cuatro meses después de haber sido contratado, pues no contaba con el salario suficiente para cubrir sus necesidades y las de su hogar. Con el dinero como único factor en su mente para sacar a su familia adelante y llegar a cumplir su sueño de fundar su propia empresa, Don Hernán decide comprar un camión con la ayuda de su primo German Carretero. Este último, artifice de la idea, fue quien convenció a Don Hernán de renunciar a Punto Sport, pues le planteó que mediante el transporte de diferentes materiales de construcción tendría mejores ingresos.

Habiéndose aventurado en dicha travesía, estos personajes alcanzan a recorrer mitad del país con su pobre camión lleno de materiales de construcción, con el cual obtuvieron ingresos mínimos que apenas les alcanzaban para comer. Dicha travesía, les duro aproximadamente cinco meses y no fue hasta el momento en que lograron reunir la cantidad de dinero suficiente, que decidieron regresar a su tierra reconociendo su fracaso. Una vez establecidos en Cali, Don Hernán logra comunicarse nuevamente con Oscar Escobar y explicarle al mismo su situación, que por suerte, fue entendida por la junta directiva de Punto Sport. Por consiguiente, la compañía

decide contratarlo nuevamente y le otorga la responsabilidad de hacer unas etiquetas para controlar la producción. Una vez reintegrado, Don Hernán entra a competir fuertemente con la directora de la empresa la cual le hacía la vida imposible, puesto que envidiaba sus competencias empresariales y quien más tarde, se convertiría en un estorbo para su ascenso. Dos años después de su reintegración, Don Hernán es ascendido a gerente de Punto Sport gracias a sus conocimientos de la industria textil y posteriores resultados que impulsaron las ventas de la compañía. Siendo gerente, era de esperarse que su camino se aclarara un poco y dejara a un lado las diferencias que tenía con la directora. Por el contrario, el ambiente se puso más tenso debido a su ascenso y se comenzó a sentir cierto tipo de despotismo. Esta situación, lo hizo dudar acerca de si los jefes querían continuar contando con sus servicios o si sería mejor renunciar y emprender un nuevo rumbo. Tras consultar dicha situación con Doña Rita, Don Hernán presenta su carta de renuncia cuatro meses después de haber sido ascendido a gerente. Como si fuera poco, se lleva la sorpresa de que sus jefes ya tenían planificada su renuncia, aspecto que los obligó a otorgarle una cesantía mientras el mismo conseguía un nuevo empleo.

Posteriormente, en 1954, un mes después de su renuncia, Don Hernán consigue trabajo en Jacobson, una empresa especializada en la venta de relojes y todo tipo de joyas. En cierto modo, a pesar de comenzar sus labores en dicha empresa como un simple vendedor, Don Hernán se ganó el respeto de los altos dirigentes al revolucionar la compañía ampliando el portafolio de productos. Esto lo logró contactándose con un íntimo amigo suyo de la infancia, el señor Oscar Villegas, quien se había dedicado a vender una variedad de relojes y joyas importadas. Siendo así y con el aval de sus jefes para cerrar dicho negocio, Don Hernán decide visitar al señor Villegas en San Andrés. Finalmente, tras su corta estadía en la isla, logra cerrar el negocio y

regresar a la ciudad con aproximadamente 300 unidades de diferentes tipos de joyas y relojes y con el gran deseo de ascender en la compañía. Ahora bien, tal y como le prometió a sus jefes antes de su partida, dichos productos llegaron a revolucionar el negocio, pues brindaron mayor calidad, exclusividad y por ende, mayor soporte económico. Como consecuencia de esto, los deseos de Don Hernán se hacen realidad e inmediatamente es ascendido al puesto de gerente general en Jacobson. En dicha compañía, trabaja alrededor de dos años hasta que logra conseguir



Ilustración 1, Don Hernán junto a su esposa Edith Uribe, 2018, Foto tomada por, Eduardo Escobar Uribe

una independencia económica que le permitió contraer matrimonio con su esposa Edith Uribe el 27 de diciembre de 1956. Desde ese momento, empieza a construirse lo que hoy en día es la familia Escobar-Uribe y la vida de Don Hernán comienza a enderezarse hacia la construcción de su tan soñada empresa de textiles. A pesar de tener una excelente posición en Jacobson y contar

con un altísimo sueldo para la época, Don Hernán decide renunciar porque sentía la necesidad de trabajar en lo que realmente le apasionaba, las confecciones. Alarmados por dicha decisión, sus jefes tratan de retenerlo, no obstante, este decide emprender un nuevo rumbo, esta vez, de la mano de los señores Miguel y Jafes Cure en su empresa, Pantalones Hamilton. Los últimos, se enteraron de la existencia de Don Hernán gracias a las labores que realizó en Punto Sport y apenas lograron ubicarlo, no dudaron en comunicarse con él y ofrecerle una excelente propuesta de trabajo. Una vez aceptada esta propuesta laboral, Don Hernán trabaja alrededor de seis años

como socio industrial, donde logra ampliar el portafolio de clientes contactándose nuevamente con los que conocía años atrás en Punto Sport. A decir verdad, con el altísimo sueldo que ganaba como socio industrial dentro de Pantalones Hamilton, Don Hernán comenzó a comprar máquinas de confección. Dicha maquinaria, la iba almacenando en el garaje de su casa, materializando por primera vez su sueño de montar su propia empresa de confecciones.

Con gran cantidad de máquinas en su poder, Don Hernán decide renunciar a la sociedad establecida en Pantalones Hamilton y empezar por fin, en 1960, la construcción de su propia compañía. Dicho proyecto, lo lleva a cabo junto a Gilberto Cuevas, fundador de la empresa de aceros Reydín y una de las personas más cercanas a él en este entonces. Con sus primeras

máquinas y la gran cantidad de contactos, en su mayoría proveedores y vendedores de tela, reunidos a lo largo de su vida laboral, Don Hernán le propone a Gilberto hacer una sociedad para emprender su primer negocio de confecciones. Dicha sociedad fue



Ilustración 2, Parte exterior de la empresa, 2018, Recuperado de, Google Maps

necesaria, ya que Don Hernán necesitaba financiamiento para arrendar el local en el barrio San Nicolás donde iba a empezar a operar su pequeña empresa de pantalones para niños. De esta manera y tras ver el enorme potencial del negocio, Gilberto se convierte en socio igualitario de la empresa. Con el tiempo y gracias a la excelente calidad de las prendas fabricadas, las ventas empezaron a incrementar en gran cantidad y el local empezó a obstaculizar el cumplimiento de la

demanda debido a su tamaño. Dicha condición los obligó, para poder suplir su demanda, a comprar un lote en la carrera 1 y trasladar su producción a dicho lugar para poder recibir mayor cantidad de pedidos. Al ver el enorme potencial que tenía la compañía de confecciones, Don Hernán le propone a Gilberto llevar a cabo la disolución de la sociedad, propuesta frente a la cual Gilberto se rehúsa. Sin embargo, meses después, este decide separarse de Don Hernán ya que se da cuenta de que su fuerte eran los aceros y que aquella empresa fundada en el barrio San Nicolás, estaba siendo principalmente manejada por Don Hernán. Gracias a los frutos dados por su empresa de textiles, este último empieza a crear una familia con el nacimiento de su primer hijo Hernán Jr en 1965, seguido por Eduardo en 1967. A raíz del inmenso incremento en las ventas a través de los años, Don Hernán decide fundar en 1979 lo que hoy en día se conoce como Pietri S.A, estableciéndose como una de las primeras empresas de confecciones en el país. Gracias a ello y a la alta calidad de todos sus productos, la empresa empieza a distribuir pantalones por toda Colombia y Hernán Jr en conjunto con Eduardo, se suman a la empresa después de culminar sus estudios universitarios en 1991. Con el pasar de los años y la experiencia adquirida tras la realización de varios negocios, Hernán Jr. se convierte en gerente y Eduardo en subgerente de la compañía y así, empiezan a trabajar de la mano de Don Hernán en la conquista de diferentes clientes alrededor del mundo.

EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS PIETRI S.A

Ahora bien, una vez establecidos en Pietri S.A, Hernán Jr y Eduardo empiezan a relacionarse con todo tipo de clientes nacionales y domésticos, atendiendo almacenes de cadena y clientes de



Ilustración 3, Planta de producción de la compañía Pietri S.A, 2018, Foto tomada por, Eduardo José Escobar

boutique multimarcas, en los cuales enfocaban toda su producción. En este entonces, la compañía contaba con dos tipos de productos, pantalones para niño y pantalones para hombre. Estos últimos, se fueron convirtiendo en su producto principal, puesto que vieron en la parte numérica que este tipo de prendas estaban subsidiando las prendas de niño, razón por la cual decidieron eliminar el producto dirigido a los menores. Más adelante, a finales de los años 90's, con el deseo de ampliar los alcances de la compañía, Eduardo y Hernán Jr deciden entrar al mercado internacional. Primeramente, logran distribuir sus prendas en Costa Rica, atendiendo aproximadamente tres dueños de tiendas, con los cuales obtuvieron sus primeros pedidos de exportación. Estos tres clientes eran cadenas de almacenes; la primera, en manos del árabe Venus Yamuni, seguido por las cadenas de almacenes Blanquita y demás clientes boutiqueros. A raíz de dicho acontecimiento y gracias a los excelentes resultados obtenidos con sus primeros clientes internacionales, los hermanos Escobar deciden ampliar su mercado al llegar a Ecuador. Dicha ampliación la realizan junto a tres empresas nacionales; Spataro S.A y sus camisas, Grupo Moda y sus zapatos y Ocean Regatta y sus corbatas. Con dicha asociación, Pietri S.A empieza a operar en Ecuador entrando a almacenes de cadena como DePrati, Eta Fashion y Pinto, con los cuales

conservan sus operaciones a excepción del último, el cual se vio obligado a cerrar por salvaguardias comerciales. Posteriormente, en los años 2000, la compañía se expande hacia Venezuela, atendiendo clientes tales como Centro Beco, Tiendas Rori y Wrangler, cadenas de almacenes con los cuales consiguieron aumentar sus utilidades en un 30% gracias a la economía fructífera de dicho país. No obstante, las reformas económicas impuestas por el fallecido presidente de Venezuela, Hugo Chávez Frías, hicieron que el sector privado se enfrentara a una crisis económica fuerte, situación que culminó en la salida de capitales del país. En consecuencia, la empresa se vio obligada a cerrar sus operaciones con dichos clientes, perdiendo gran cantidad de dinero debido a las deudas que tenían pendientes, las cuales nunca se saldaron. Dicho acontecimiento, obligó a la compañía a emigrar a otras economías y en 2002, abren su mercado en Argentina. Aquí, empiezan a producir los pantalones de marcas tales como Etiqueta Negra, La Martina, Bowen, Legacy, Gola y Daniel Hechter, clientes con los cuales mantienen sus operaciones hasta la actualidad. Posteriormente, entre 2003-2008, la empresa expande sus productos hacia Guatemala y Honduras, atendiendo empresas como Francisco Rosa en Honduras y Saúl Méndez en Guatemala, compañías que hoy en día mediante sus pedidos, cubren gran parte de la producción de Pietri S.A. Ciertamente, a raíz del éxito obtenido en las negociaciones con países de Centroamérica, Hernán Jr decide emprender un viaje hacia México en 2009. Una vez establecido en el país, este logra capturar gran cantidad de clientes, entre ellos Liverpool, Palacio de Hierro y Sears. Con estos dos últimos, se cierra un gran negocio donde acordaron que la producción de sus marcas Catamarán, Chester y Carlo Corinto, serían producidas únicamente por Pietri S.A a partir del 2010. Una vez en Colombia, Hernán Jr le propone a Don Hernán, la posibilidad de viajar a Europa y abrir nuevos negocios en el viejo continente. Siendo así y con la aprobación y apoyo de Don Hernán, los hermanos Escobar emprenden un viaje a Italia. A decir

verdad, gracias a los contactos obtenidos a lo largo de los años en la industria textil, estos logran entablar un pequeño negocio con Conte of Florence y Scotch and Soda. Lamentablemente, por cuestiones de distancias, solo lograron vender pocas prendas y no contaron con la suerte de establecer relaciones a largo plazo con dichos clientes. A causa de esto, los hermanos regresan a Colombia y con su deseo de expandirse por fuera del país, atacan en 2011, países tales como Perú y Bolivia. En el primero, logran capturar la producción de pantalones de Falabella y con el segundo, firmaron un contrato de cinco años con la empresa Dinamex. Siendo así, la producción de la compañía estuvo encaminada hacia los clientes anteriormente mencionados, hasta que en el 2014, abren un nuevo mercado en Brasil con la compañía Brooksfields. Ciertamente, este fue el mejor cliente con el que lograron establecer relaciones y a raíz de sus enormes pedidos, se tuvo que comprar nueva maquinaria y contratar alrededor de 50 empleados más para cumplir con la producción internacional y nacional.

Indudablemente, gran parte de la producción de la compañía está destinada a la exportación. Sin embargo, la misma tiene gran cobertura nacional con clientes tales como, Almacenes Victor, Jon Sonen, Renzo, Almacén Delascar, Abril, Prepi y Domenico, situados en Barranquilla, Medellín y Bogotá. Mediante dicha cobertura, la empresa logra estabilizar un poco sus mercados y acondicionarse a las situaciones cambiantes del mismo, pues teme a que se llegue a revaluar el peso y el dólar caiga. Por esto mismo, la compañía siempre permanece en contacto con sus clientes nacionales y actualmente en el 2018, cerró un negocio con la compañía Studio F para confeccionar todas las prendas de su nueva línea de hombres. También, la empresa está buscando expandirse a Paraguay y en un futuro, piensa abrir mercados en Estados Unidos si las políticas arancelarias lo permiten.

CRISIS PIETRI S.A

En el desarrollo de una empresa exitosa, siempre existirán momentos de gran peligro para la supervivencia de esta y por esta razón, se hace necesario actuar proactivamente y adaptarse con agilidad a las situaciones que puedan generar crisis o conflicto. En el caso de Pietri S.A, podemos evidenciar dos categorías en los tipos de crisis enfrentadas. Las primeras, son de tipo interno y las segundas, de tipo externo. Ahora bien, en el caso del conflicto interno, encontramos los problemas que surgen debido a

la falta de personal para cumplir con la producción diaria requerida, pues el mercado laboral presenta escasas de personal calificado.

Algunos de los problemas que surgen a raíz de este acontecimiento expuesto son: el desperdicio de materias primas, errores en el diseño de algunas



Ilustración 4, Don Hernán acompañado de las operarias de la compañía, 2017, Foto tomada por, Edith Uribe

prendas e inconvenientes con las máquinas de producción, entre otros. Por otro lado, en el caso de los conflictos externos, nos encontramos con tres conflictos base que son generados por el entorno en donde opera la compañía. El primero de ellos, se da cuando los clientes no cumplen con el tiempo estipulado de pago, aspecto que afecta directamente el flujo de caja de la compañía y por ende, la realización de los pagos a proveedores. En segundo lugar, la volatilidad del precio

del dólar genera inestabilidad en la compañía. Por un lado, cuando el precio del dólar se devalúa frente al peso colombiano, los ingresos de la compañía reducen, puesto que el 70% de la producción se exporta. A diferencia de esto, cuando el precio del dólar aumenta, la empresa obtiene mayores ingresos gracias a la valorización de esta moneda. Por último, las políticas arancelarias afectan la competitividad de la industria, ya que los aranceles que impone el gobierno a los productos importados son muy bajos. Como consecuencia de esto, la compañía se ve obligada a reducir sus precios y por ende, su margen de ganancia por prenda para poder competir con el producto importado. Una de las crisis puntuales más perjudiciales que ha enfrentado la compañía fue relatada anteriormente, en donde se dio la terminación de las negociaciones con clientes venezolanos en el 2001. En este momento, muchas compañías del sector no tenían atomizados sus bancos de clientes, es decir, no había una variedad considerable entre clientes nacionales y extranjeros, situación que los llevo a la quiebra. El caso de Pietri fue distinto, gracias a que la compañía siempre tuvo un equilibrio en cuanto a la exportación y el mercado nacional. Lo anterior, le brindó la posibilidad de mantenerse a flote, pues las ventas nacionales le apalancaron dicha pérdida generada con este cierre de negociaciones. Ahora bien, la experiencia que ha adquirido Don Hernán y sus hijos tomando en cuenta las diferentes crisis enfrentadas, los ha ayudado a generar diferentes tipos de estrategias para aprender a combatir las mismas.

ACTUALIDAD PIETRI S.A

La atomización de clientes y de mercados es la nueva estrategia que intenta implementar la compañía. Por un lado, se busca contar con un gran portafolio de clientes a nivel internacional,

con el fin de amortiguar una posible situación como la que se presentó en la crisis de Venezuela y tener demás sustitutos. Por otro lado, también se pretende incrementar la clientela nacional, pues uno de los objetivos de la compañía es convertirse en un líder en la industria textil a nivel regional y nacional. En otras palabras, la empresa busca llegar a equilibrar sus mercados, dándole un 50% de participación a las ventas a nivel doméstico y la otra mitad, correspondiente a las ventas internacionales.

ALMACENES AMERICANO

Un gran empresario se caracteriza por el hecho de buscar constantemente maneras de crecer y aprender sin importar sus situaciones, proyectando cada uno de sus planes a futuro y haciendo todo lo posible por cumplirlos. A decir verdad, este es el caso de Don Hernán Jaramillo Londoño, un hombre que desde que empezó a moverse en el mundo de los negocios, definió su vocación como comerciante y luchó insaciablemente por la consecución de sus metas. Almacenes Americano, es una muestra de ello, pues hace 39 años, desde que Don Hernán se hizo cargo del negocio, los almacenes han tenido una enorme tasa de crecimiento gracias al manejo que se les ha dado a los mismos. Como muchas empresas, Almacenes Americano ha sobrepasado cada una de las crisis y problemas que ha atentado contra su supervivencia y por ende, ha logrado desarrollarse y expandirse en gran medida.

Ahora bien, dichos acontecimientos se construyeron mediante la recopilación de información proveniente de fuentes primarias, principalmente, entrevistas realizadas a Don Hernán Jaramillo y sus empleados. Estos, no solo hicieron énfasis en el desarrollo de Almacenes Americano a lo largo de los años. También, ayudaron en la construcción del perfil de “héroe empresarial” tomando en cuenta la vida de Don Hernán Jaramillo, donde se recalcó que no siempre es necesario contar con gran capital para ser exitoso. Por otro lado, mediante el análisis de cada una de sus decisiones y estrategias, se pudo recrear un panorama de las diferentes maneras en que un empresario se puede desenvolver en un mundo tan cambiante como el actual.

INTRODUCCIÓN

Don Hernán Jaramillo Londoño nace el 22 de agosto de 1940 en Cartago, Valle del Cauca y es criado con el gran empuje trabajador característico de las regiones de Antioquia y el Eje Cafetero. Su padre, Don Santiago Jaramillo Villegas, provenía de la ciudad de Manizales y su madre, Doña Laura Londoño Vélez, de Pereira. Estos, contaban con escasos recursos económicos, ya que Don Santiago era dueño de un granero que lastimosamente, no era muy productivo. Por otro lado, Doña Laura se encargaba de comprar diferentes animales tales como vacas, cerdos y gallinas para alimentarlos y convertirlos mediante su venta en un medio de ingresos. Ahora bien, es en esta ciudad, donde Don Hernán desarrolla la primera etapa de su vida y donde obtiene su único título académico, el de bachillerato clásico. Una vez culminado este ciclo, su familia decide trasladarse a la ciudad de Cali en busca de mejores oportunidades.

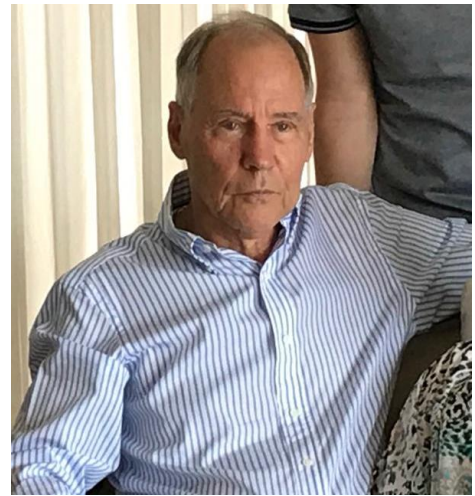


Ilustración 5, Don Hernán Jaramillo, 2018, Foto tomado por, Santiago Hincapié

Don Hernán Jaramillo

Siendo muy joven, Don Hernán decide que su futuro estaría enfocado en el comercio y así, al llegar a la ciudad de Cali, emprende su camino en búsqueda de un empleo como vendedor. Con

la ayuda de un familiar, este logra contactarse con Don Horacio Montoya, dueño del Almacén Americano, que para el año 1958, se encontraba situado en la Plaza de Caicedo. Siendo así, Don Horacio le ofrece un puesto como vendedor en el Almacén Americano, hecho que cambió por completo la vida de Don Hernán, pues lo introdujo al mundo comercial. A decir verdad, su proceso en Almacén Americano fue muy fructífero, ya que aprendió mucho acerca de los procesos de venta de la ropa, a cómo administrar un almacén, y lo más importante, se cercioró que la profesión de comerciante era la acertada en su vida. Su desempeño y rendimiento no fueron tomados por desapercibidos por los comerciantes caleños, puesto que después de dos años de trabajar en el Almacén Americano, Don Rubén Puerta contacta a Don Hernán y le ofrece trabajar como vendedor para el Almacén Everfit, localizado en ese entonces, en el centro de Cali.

Consecuentemente, este acepta esta nueva oferta laboral y toma un nuevo camino en su vida. Poco tiempo después, Don Rubén Puerta se da cuenta del gran desenvolvimiento y habilidad que tenía Don Hernán en el sector comercial y decide ascenderlo a administrador, otorgándole la responsabilidad absoluta del almacén. No obstante, este nuevo reto traía consigo uno más desafiante, el hecho de disminuir los robos por parte de los empleados, ya que estos estaban generando pérdidas monetarias e incongruencias en los inventarios. Ante esta situación, Don Hernán decide implementar un proceso administrativo más riguroso, enfocado en el manejo estricto de inventarios, mediante el cual, logra reducir los robos notablemente. En cierto modo, esta etapa laboral en su vida fue crucial para su crecimiento como profesional, ya que empieza a entablar relaciones con distintos proveedores. Dentro de estos, se encontraban Calzados La Corona en Bogotá, Confecciones Colombia Everfit en Medellín y la familia Cassini en Bogotá, quienes fabricaban ropa de marca Yves Saint Laurent y Manhattan. De esta manera, Don Hernán

fue adentrándose y conociendo fortalezas y debilidades de la industria, las cuales le sirvieron para identificar distintas oportunidades dentro de la misma.

Las fábricas de ropa eran grandes, pero no tenían gran disponibilidad de surtido para todos los almacenes de Colombia, incluso, “*en algunos casos, no nos llegaba ni la mitad de los productos que habíamos pedido*” (Jaramillo, 2018, comunicación personal). Con el fin de poder obtener siempre el mejor surtido, Don Hernán opta por realizar visitas constantes a las fábricas tanto de Everfit en Medellín, como de Calzado La Corona en Bogotá. El objetivo de estas visitas era el de mejorar las relaciones comerciales con los proveedores, para así, tener más seguridad de que estos despacharían el pedido realizado sin ningún contra tiempo y con todas las unidades pedidas. Ahora bien, como administrador del Almacén Everfit, Don Hernán obtiene un conocimiento mucho más amplio del mercado, gracias a las distintas experiencias y enseñanzas transmitidas por el Señor Puerta. Ciertamente, la gran relación que este pudo entablar con Don Rubén Puerta, sumado a su excelente desempeño dentro de la empresa, hizo que este último le propusiera convertirse en socio accionista de los almacenes. Sin embargo, Don Hernán se vio obligado a rechazar la propuesta porque no contaba con el capital necesario para realizar la inversión.

Para 1965, después de haber trabajado como administrador por cinco años en el Almacén Everfit, Don Hernán recibe una llamada del gerente de Calzado La Corona, el Doctor Echavarría. Este, le manifiesta su gran deseo por reunirse, pues tenía en mente proponerle un negocio. Al otro día de recibir esta llamada, Don Hernán viaja a Bogotá y asiste a la reunión, donde le

ofrecen manejar el almacén Agencia Calzado La Corona en Cali, ya que el encargado del cargo se iba a retirar. Sin embargo, Don Hernán pensaba que le estaban ofreciendo la compra del surtido del almacén, acción que requeriría de mucho capital. Por esta razón, le comenta al Doctor Echavarría que no contaba con el capital para comprarlo. Frente a esto, el último le responde, *“nosotros no necesitamos vender el almacén, necesitamos la persona que lo maneje”* (Jaramillo, 2018, Entrevista personal). A decir verdad, antes de aceptar el nuevo cargo, primero se debía realizar el pago de una deuda que tenía el gerente del almacén Calzado La Corona en Cali, con Calzado La Corona en Bogotá, pues el primero no había sido capaz de pagar una mercancía que fue comprada a crédito. Ante este acontecimiento, el Gerente de Calzado La Corona en Cali decide pagar la deuda transfiriéndoles la propiedad del almacén a Calzado La Corona en Bogotá. Terminado este asunto, aparecería una de las mejores oportunidades presentadas a lo largo de la vida de Don Hernán. El doctor Echavarría, decide otorgarle la propiedad de dicho almacén con la condición de que se le compraran cuatro mil pares de zapatos en consignación. Frente a esta oportunidad, Don Hernán se vio obligado a pedir un préstamo con el fin de poder comprar la mercancía. Normalmente, el margen de ganancia de los zapatos era del 40% si se realizaba la compra con una forma de pago directa, pero para los zapatos comprados en consignación, el margen era del 33%, pues se debía devolver parte de la utilidad al Doctor Echavarría. Fue así como el 14 de febrero de 1967, Don Hernán da el primer paso que impulsaría enormemente su carrera profesional. Se convierte por primera vez, en el dueño de un almacén muy reconocido de la ciudad, ubicado en la carrera 6ª con calle 10. *“¿Qué iba a ser de mi futuro? No lo sabía”* (Jaramillo, 2018, Entrevista personal).

EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS ALMACENES AMERICANO

A cuestras de esto, Don Hernán comienza vendiendo la referencia de zapatos “Una Corona”, pues era la referencia de menor precio. Para ese entonces, existían cinco distintas referencias: Una Corona, Dos Coronas, Tres Coronas, Cuatro Coronas y La Imperial, donde la cantidad de coronas determinaba la calidad y el precio. De esta manera, a medida en que el Almacén fue creciendo y por ende, los ingresos fueron aumentando, las otras referencias de mejor categoría se comenzaron a vender y se empezó a comprar el surtido de manera directa y no por consignación. Este proceso no fue efímero, pues su desarrollo duró aproximadamente quince años caracterizados por una carga de trabajo alta y de mucha perseverancia por parte de Don Hernán y sus empleados. Sin embargo, pese a todo el esfuerzo empeñado, las ventas eran constantes y no se encontraba la manera de incrementarlas. Por más que se invirtiera en publicidad, específicamente en la radio y en el periódico, no se podía evidenciar un impacto destacable en las mismas. Por estas razones, Don Hernán decide abrir un segundo almacén en el centro de Cali, en la calle 11 con carrera 9ª. Esta decisión fue bastante acertada, puesto que este nuevo almacén mejoró el nivel de ventas y generó gran crecimiento en las finanzas. No obstante, el comienzo de esta nueva etapa trajo consigo grandes obstáculos.

En 1972, el restaurante que estaba ubicado al lado de su segundo almacén de zapatos explota debido a un mal manejo que se le dio a la pipa de gas. Como consecuencia de esto, la mercancía, los muebles y los vidrios del almacén quedaron totalmente destrozados e incluso, varios de sus empleados salieron heridos. “*Prácticamente, Don Hernán perdió todo (mercancía del almacén), pero afortunadamente, gracias a su tenacidad y visión, no se quedó quieto.*” (Hincapié, 2018,

comunicación personal). A los pocos meses y con un gran esfuerzo económico, Don Hernán logra remodelar el almacén y además, decide abrir otro en la carrera 8va con calle 13, nuevamente en el centro de Cali.

Con la apertura de estos almacenes, las finanzas de Don Hernán empezaron a crecer en gran medida, permitiéndole una estabilidad económica. Simultáneamente, entre 1972 y 1977, Don Hernán y su esposa Doña Alba Lucia Londoño tienen tres hijos, María Isabel Jaramillo, Ana María Jaramillo y



Ilustración 6, Almacén Americano ubicado en la Plaza de Caicedo, 1965, Foto tomada por, Periódico El País

Andrés Jaramillo, a quienes este visualizaba en un futuro, administrando sus almacenes.

Un año después del incidente, Don Horacio Montoya vuelve a aparecer en su vida, esta vez, para venderle en compañía de Don Alcibíades Montoya, el Almacén Americano. Estos últimos, se encontraban desanimados con el negocio, puesto que no estaba generando una buena rentabilidad y se había convertido en últimas, en una carga económica, física y emocional. Fue así como en 1979, este gran empresario reúne el dinero necesario y adquiere la propiedad de este almacén. “Aquí comienza la nueva era para americano, con su nuevo propietario, Don Hernán Jaramillo Londoño” (Hincapié, 2018). Consecutivamente, con la adquisición del Almacén Americano, Don Hernán logra expandir mucho más su mercado. Ahora, no solo se iba a centrar en vender calzado La Corona. También, se dedicaría a vender ropa de vestir de alta gama

enfocada a un mercado más exclusivo, donde recalcan marcas tales como, las Corbatas Italianas marca Vismara, camisas Arrow de popelinas y cuellos largo, Ives Saint Laurent, Manhattan, Givenchy y Pierre Cardin.

Posteriormente, en 1976, Don Hernán entabla relaciones con Pedro Gómez, un reconocido arquitecto de la ciudad, al cual le pide que se le reserve un local dentro del centro comercial que este último estaba construyendo. Una vez construido, Don Hernán abre su primer almacén con el nombre de Almacenes Americano. Esta nueva estrategia, marcó el futuro de su empresa, ya que hoy en día, estos siguen comercializando su ropa en los locales de los centros comerciales más grandes y reconocidos de la ciudad. Con la apertura de su primer local y gracias a las utilidades generadas por este, Don Hernán decide abrir demás almacenes ubicados en diferentes puntos estratégicos de la ciudad, tal y como lo eran, el Centro Comercial del Norte y el centro de Cali. Los resultados de sus tiendas, atrajeron a muchas otras marcas quienes le manifestaron el deseo de ser incluidas en las mismas. Una de las marcas más reconocidas fue Bally, una empresa Suiza que se dedica a vender zapatos, carteras y accesorios de lujo. Al recibir esta propuesta, Don Hernán identifica una oportunidad de negocio por medio de la cual, logra convertirse en el distribuidor autorizado de esta marca. Consecuentemente, tras incursionar aproximadamente 20 marcas de lujo en sus almacenes, Don Hernán decide abrir un total de dieciocho tiendas en todo Cali gracias a los excelentes resultados arrojados por las mismas. A decir verdad, de no haber sido por la deficiencia tecnológica de la época, el negocio se hubiese expandido nacionalmente.

Tras los excelentes resultados obtenidos con la apertura de los diferentes almacenes, Don Hernán se da cuenta que a pesar de haber trabajado y vendido zapatos La Corona por más de veinte años, el momento de culminar dicho ciclo había llegado. La fábrica de los zapatos estaba empezando a decaer, el manejo administrativo era deficiente y la empresa estaba asfixiándose financieramente con el pago tan alto de la nómina de sus operarios. En repetidas ocasiones, Don Hernán le informó al gerente de la compañía, el Doctor Dumid, todas las falencias que él estaba evidenciando y a pesar de esto, la situación nunca mejoró. En últimas, con mucho dolor, Don Hernán se vio obligado a terminar relaciones comerciales con esta empresa.

Ahora, con el enfoque centrado únicamente en Almacenes Americano, Don Hernán decide visitar Confecciones Colombia Everfit en Medellín, ya que estos proveedores contaban con líneas de ropa exclusiva que le ayudarían a ampliar su portafolio de productos. Siendo así, Don Hernán decide comprar la línea de ropa elegante Agustino da Pratto y con el deseo incorporar nuevas marcas internacionales, decide emprender un viaje a Panamá en 1988 en búsqueda de nuevos proveedores. En un comienzo, al visitar los distintos centros comerciales y las zonas rosas de la ciudad de Panamá, descubre la marca Polo Ralph Lauren, una marca internacional muy reconocida. Encantado con esta marca, Don Hernán negocia con los proveedores de la misma, los cuales acceden a venderle un surtido pequeño para sus almacenes. A medida en que fue pasando el tiempo, Don Hernán fue mejorando su relación comercial con estos proveedores y poco a poco, fue recibiendo mayor cantidad de surtido gracias a su estricto cumplimiento con los pagos y el gran potencial del mercado que había en la ciudad de Cali. En medio de este proceso, Don Hernán se entera de la existencia de un diseñador, llamado Tommy Hilfiger, quien se había vuelto muy popular en la ciudad de Nueva York, pues “*vendía su ropa con locura*” (Jaramillo,

2018, Entrevista personal). Interesado por dicha marca de ropa, Don Hernán busca a los distribuidores de esta marca en Panamá y logra negociar con ellos para comprarles un surtido de gran tamaño para vender en sus almacenes.

Efectivamente, la estrategia enfatizada en la generación de valor por medio de la venta de un producto muy diferenciado, fue exitosa. Estas dos marcas se fueron volviendo muy populares y se terminaron convirtiendo en sinónimos de moda en la ciudad de Cali. Su mercado fue creciendo tan rápido que Don Hernán decidió reducir la inversión en zapatos para aumentarla en la ropa. El aspecto anterior, fue el detonante del proceso de crecimiento más grande que tuvo la empresa. A raíz de esto, Don Hernán decide instaurar una nueva estrategia en su negocio, al invertir su capital en la compra de la propiedad de los locales comerciales para luego, abrir un Almacén Americano en cada uno de ellos. Esta estrategia, generó mayor estabilidad y rentabilidad, pues los mismos almacenes estaban encargados de pagarse su arriendo, generando así, una nueva forma de ingresos. Tras aplicar esta estrategia, el comercio de ropa elegante empieza a tener mayor fuerza en los centros comerciales y las ventas de los almacenes en el centro de Cali empiezan a decaer. Dicho acontecimiento, obliga a Don Hernán a cerrarlos para enfocarse primordialmente en la venta en centros comerciales. El último almacén que cerró en el centro de Cali fue el que se encontraba situado en la Plaza de Caicedo, donde obtuvo su primer trabajo en la vida y el que nunca se imaginó, llegara a ser suyo.

CRISIS EN ALMACENES AMERICANO

En 1985, Almacenes Americano sufre una de las crisis más impactantes para el negocio. En enero de ese mismo año, Don Hernán les pide a sus empleados realizar un inventario muy detallado para evaluar que tan surtido se encontraban los almacenes después de haber pasado por Diciembre, una época bastante movida para todo el comercio en general. Al obtener los inventarios, Don Hernán percibe una incoherencia tomando en cuenta los valores que él tenía en sus libros y el reporte suministrado por sus empleados. Seguidamente, les pide a los mismos que realicen nuevamente el inventario, sin embargo, el resultado fue el mismo. Para este entonces, Don Hernán contaba con unas altas deudas financieras generadas por unos préstamos bancarios que tomó para comprar dos locales nuevos. Preocupado por esta situación, le pide a sus empleados de mayor confianza, que vigilen con rigurosidad el accionar de los demás. Al cabo de dos semanas, en conjunto con sus empleados de confianza, Don Hernán logra identificar a los individuos que se habían dedicado a robar la mercancía para venderla por fuera a un menor precio. Al darse cuenta de esto, decide liquidar a dichos empleados y pagarles las prestaciones sociales, pues consideraba que pese a este robo, habían sido fieles a él por mucho tiempo. Además de esto, el flujo de caja se vio afectado por las nuevas y diversas formas de obtención de dinero ilícito. La que más afectó al negocio fue la falsificación de cheques, ya que en repetidas ocasiones, los bancos rechazaban los cheques que giraban los clientes del almacén. Lo anterior, generó un hueco financiero grande y sumado con la pérdida de inventario, la situación se tornó bastante delicada. Ante esta situación, Don Hernán decide reestructurar los gastos de toda la compañía, eliminar el pago con cheques para sus clientes y vender los locales de menor rentabilidad ubicados en Cosmocentro. Todo lo anterior, con el fin de solventar su situación económica y así, poder estar tranquilo y enfocar todo su esfuerzo en recuperar el dinero perdido.

Para 1990, Almacenes Americano ya se encontraba estable económicamente pero se necesitaban incluir dentro de los procesos de la empresa, una renovación tecnológica que permitiera un manejo mucho más eficiente. Para ese entonces, su primera hija, María Isabel Jaramillo, se había casado con Jorge Alberto Hincapié, un gran ingeniero de sistemas. Seguidamente, Don Hernán le ofrece un empleo a Jorge Alberto, pues necesitaba de sus habilidades para tecnificar y sistematizar los procesos de la compañía, especialmente el de los inventarios. Lo anterior, con el fin de tener mayor control sobre la mercancía y así, prevenir la crisis mencionada previamente. Cinco años más tarde, se inaugura el Centro Comercial Chipichape e inmediatamente, Don Hernán visualiza la enorme competencia que este le generaría al Centro Comercial del Norte. Ante esta situación, decide cerrar su almacén ubicado en este último y adquirir, mediante un crédito a largo plazo, cuatro locales en este nuevo centro comercial, pues sabía que esa inversión le traería grandes retornos. Evidentemente, tuvo la razón, tanto que hoy en día, existen tres Almacenes Americanos en este centro comercial y son los más productivos para la empresa.

Finalmente, en el 2005, a la edad de 65, Don Hernán Jaramillo toma una decisión muy difícil pero al mismo tiempo acertada. Había llegado el momento de dejar a un lado su gran vida laboral y dedicarse a disfrutar su familia y sus cinco nietos. Fue entonces como llegan al mando de esta gran empresa, María Isabel Jaramillo, Ana María Jaramillo y Jorge Alberto Hincapié, quienes estaban comprometidos a seguir el sueño de Don Hernán y continuar con la expansión de los almacenes. Hoy en día, la empresa cuenta con ocho almacenes comerciales, tres ubicados en el Centro Comercial Chipichape, cuatro en Unicentro y uno en Jardín Plaza. Estos siguen

manejando sus marcas estrellas, tales como, Tommy Hilfiger y Polo Ralph Lauren, las cuales tuvieron un papel importante en el crecimiento de la compañía.

ACTUALIDAD ALMACENES AMERICANO

Ahora bien, las proyecciones hacia futuro de la empresa están enfocadas en dos estrategias distintas. La primera, consiste en añadir la marca Calvin Klein en el portafolio de productos, puesto que se ajusta a los lineamientos que representa Almacenes Americano y tiene gran potencial de mercado en la ciudad. Incluso, la empresa ya ha comenzado a poner en marcha este proceso, pues en los almacenes, se puede encontrar dicha



Ilustración 7, Almacén Americano en Chipichape, 2018, Foto tomada por, Santiago Hincapié & Eduardo José Escobar

mercancía, especialmente ropa interior para dama. No obstante, su objetivo final está centrado en abrir un nuevo almacén que únicamente se dedique a vender ropa de tipo interior y sport. Por otro lado, la segunda estrategia consiste en solidificar su propia línea de ropa llamada “Americano”, a tal punto, que se convierta en la marca líder de la compañía. Por último, mediante la implementación de estas dos estrategias, la empresa busca aumentar su cuota de mercado al dinamizar su portafolio de productos para así convertirse hacia futuro, en una líder de la región.

Bibliografía

Carretero, H. E. (marzo de 2018). (E. J. Hincapié, Entrevistador)

Escobar, E. (marzo de 2018). (E. J. Hincapié, Entrevistador)

Escobar, H. (marzo de 2018). (E. J. Hicapié, Entrevistador)

Hincapié, J. (septiembre de 2018). (E. J. Hincapié, Entrevistador)

Londoño, H. J. (septiembre de 2018). (E. J. Hincapié, Entrevistador)

López, P. (marzo de 2018). (E. J. Hicapié, Entrevistador)