

DISTRIHOGAR¹

Una tarde tranquila de primeros del mes de septiembre de 2024, Ricardo Sierra Moreno, propietario y presidente de la compañía DISTRIHOGAR², empezaba a preparar la primera reunión de trabajo de su embrión de consejo de administración, que tendría lugar al día siguiente, 15 de septiembre. Ya se había celebrado previamente la reunión constitutiva.

Estaba satisfecho del cambio realizado en la gerencia de la empresa. Veía que el mercado, anestesiado por el COVID-19, empezaba a despertar de nuevo y tenía muchas esperanzas de crecimiento con la reorientación de su modelo de negocio.

Pero su ocupación fundamental en ese momento estaba en la institucionalización de su empresa, creando y consolidando un consejo de administración con el que evolucionar de un gobierno personalista a otro muy profesional, fiable y transparente. Consejo que, formado por miembros con distintos puntos de vista, especialización e intereses, aportase desarrollo al negocio y preparase un relevo generacional razonable.

Ricardo pensaba:

“No me debo equivocar, hay que hacer algo bueno a largo plazo. Mis hijas están ahora al 100% con sus hijos y sus empresas de moda, trabajando con éxito en 56 países, en algo muy diferente a DISTRIHOGAR. Pero estoy seguro de que cuando el consejo de administración esté organizado, funcione perfectamente y yo ya no sea necesario, ellas van a querer participar, para pilotar la empresa. Afortunadamente dispongo de tiempo y capacidad financiera para no precipitarme”.

Ricardo era consciente de que los primeros pasos en la constitución y funcionamiento de su consejo de administración eran críticos para DISTRIHOGAR, para el patrimonio de su familia y para su propia tranquilidad personal.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Isauro López Polo, con la colaboración del profesor Eduardo Olaya Estefan, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © mayo de 2025, Fundación San Telmo.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Empresa colombiana de productor textiles para el hogar, hoteles e instituciones: cojines, almohadas, sábanas, toallas,... Ver <https://www.distrihogar.com.co/>.

HISTORIA

Ricardo, emprendedor desde niño, financió sus propios estudios universitarios vendiendo moda y accesorios entre sus compañeras. Posteriormente, durante sus prácticas en Almacenes Éxito, identificó una oportunidad de negocio: la fabricación y comercialización de cojines para la cadena de almacenes. Con el apoyo financiero de esta empresa, fundó su propio negocio en 1974, junto a dos compañeros de universidad.

Tras graduarse en 1978, rechazó una oferta laboral en la Corporación Financiera Sudamericana (CFS) en Bogotá, para dedicarse a su proyecto. Sin embargo, al año siguiente aceptó dirigir la sucursal de Medellín de CFS, donde trabajó bajo la dirección de Nicanor Restrepo Santamaría durante 12 años. A pesar de su compromiso en CFS, mantuvo un rol activo en su empresa mediante llamadas diarias, para participar en las decisiones estratégicas, delegando la gestión operativa a uno de sus socios (para más detalles, véase el anexo 1).

Ricardo regresa a su empresa después de 12 años, habiendo colaborado solo con gerentes de empresa, gente formada, muy cumplidora de sus compromisos, que atendía con rigor y profesionalidad las peticiones e indicaciones de la Corporación.

Cuando llegó a su propia empresa, el contraste cultural fue muy drástico. Las cosas funcionaban en el día a día porque contaban con gente muy buena pero poco profesional, menos formada, con escasa información disponible, sin visión a largo plazo ni estratégica, ... Además, tuvo que afrontar cierta confusión en materia financiera, porque el socio que había dejado al cargo trabajaba fundamentalmente con escandallos (tablas de costes) y no hacía inventarios periódicos. Al intervenir Ricardo en ese terreno encontró dificultades y problemas.

Al poco tiempo de su regreso, llegaron al acuerdo de que el socio tutelase la parte de administrativa y de fabricación mientras Ricardo se ocupaba de la parte estratégica y comercial, ampliando la cartera más allá de los grandes distribuidores de Colombia. Sobre la evolución posterior, Ricardo comentaba:

“Al año le compré al socio su parte, y ya me hice dueño del 100% de la compañía, trabajando con mi señora, Nora, que ya estaba en el día a día de la empresa. No obstante, a la semana de tomar el control la llamé y le dije: «te voy a pedir un favor: en la casa, tú manejas todo perfecto y yo no me meto en nada. En la compañía, también, pero por favor, que no se note, que no sea gritoito».

Poco después, vivimos un momento muy bonito de la compañía, cuando Brasil y Argentina se pusieron a la par en el dólar y aquello nos brindó unas oportunidades gigantes. Fletábamos aviones para venderles productos. Los pedidos podían ser de 30 y 40 contenedores. Sacamos una almohadita de nacimiento, que fue superexitosa, vendimos cuatro millones de unidades. Suministrábamos a clientes importantes, entre ellos a Carrefour; y si no

llegamos a Europa de la mano de Carrefour fue porque, aunque vendíamos cojines, almohadas y sábanas, no ofrecíamos toallas.

Entonces, me fui a CANNON³, de Barranquilla⁴, y les pedí la distribución de sus productos. Les vendimos en el primer año el 25% de las ventas de toda la compañía. Inmediatamente el dueño me llamó y le propuse ser socio de mi empresa para que financiase nuestro crecimiento, especialmente el capital de trabajo. Ellos eran dueños de Cannon al 100%, y del 50% de DISTRIHOGAR, y mi esposa y yo del otro 50%. Hemos sido socios durante 20 años y hace unos seis meses, les recomparamos ese 50% de la propiedad de nuestra empresa”.

El dos de octubre de 2005 les sobrevino una tragedia: un incendio. Al día siguiente los periódicos informaban:

“Un incendio destruyó anoche las instalaciones de la empresa DISTRIHOGAR, una fábrica de ropa de hogar ubicadas en sector industrial del barrio La Cruz, en el municipio de Itagüí, de la que dependen unos 200 puestos de trabajo. ... El fuego, avivado por la gran cantidad de materias primas que la compañía almacenaba para atender los contratos de fin de año, destruyó los depósitos, la planta con toda su maquinaria y los almacenes de productos terminados”.

La destrucción fue fulminante y absoluta. Ricardo recordaba:

“El incendio empezó a las cuatro y media de la tarde. A esa hora estaba fuera de la empresa, en la junta de una fundación y me llaman para darme la noticia. Cuando llegué a las instalaciones de la empresa lloraban hasta las piedras. Todo se había destruido. Ahí estaban los 200 trabajadores y mucha más gente. No quedó nada. Organizamos equipos de trabajo para montar barreras que impidiesen que el fuego perjudicara a los vecinos. Cogí un micrófono y les dije: «No corran ningún riesgo, váyanse a casa. Aquí no hay ahora nada que hacer. Vamos para adelante y cuento con ustedes. No se preocupen, les vamos a pagar su salario». Y nos pusimos esa misma noche a replantear como abrir de nuevo la empresa y dar servicio a los clientes. A la mañana siguiente después de reunirme con los responsables e iniciar el diseño de un plan de actuación, visité a los bancos, a las compañías de seguros, a los clientes para contarles que había pasado y que plan de trabajo teníamos. De regreso, viendo la entrega de los trabajadores, cómo se crece la gente ante las dificultades y la profesionalidad del trabajo de mi equipo salí de la reunión emocionado y diciendo: «¡Señores, no me necesitan! ¡¡Háganlo!!»”.

³ Industrias Cannon de Colombia, dirigida al mercado de textiles para el hogar, nace en 1962 en la ciudad de Barranquilla. En 1986 monta su propia planta de tejeduría con 12 telares, 10 t/mes de capacidad y se inicia como fabricante y exportador de toallas de rizo 100% algodón. Cannon siguió siendo propiedad de la familia fundadora hasta 1982, Para más datos: https://cannoncol.com/?srsId=AfmBOop7lOQ-kpk7BnNoaeXkHndRFSE3MjSiLxrlinAyp_QHuuRtTPbE.

⁴ Barranquilla, capital del departamento Atlántico de Colombia, es una bulliciosa ciudad portuaria flanqueada por el río Magdalena.