

**ESTUDIO DE CASO SOBRE EL PROCESO DE FUSIÓN DE LAS PLANTAS
PRODUCTIVAS DE FABRICATO S.A Y RIOTEX S.A.S**

VALERIA OCHOA FRANCO

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OPTAR AL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2019**

**ESTUDIO DE CASO SOBRE EL PROCESO DE FUSIÓN DE LAS PLANTAS
PRODUCTIVAS DE FABRICATO S.A Y RIOTEX S.A.S**

VALERIA OCHOA FRANCO

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OPTAR AL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN**

ASESORES

**JUAN OCTAVIO MEJÍA ARIAS. MBA
GINA MARÍA GIRALDO HERNÁNDEZ, Ph.D**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2019**

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	10
2. OBJETIVOS	11
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
3.2 JUSTIFICACIÓN	15
4. MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL	16
5. METODOLOGÍA	22
6. DESARROLLO DEL PROYECTO	23
6.1 HISTORIA DE FABRICATO	23
6.2 ENTORNO MACROECONÓMICO DEL AÑO 2017 EN COLOMBIA	25
6.3 ESCENARIO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN 2017	26
6.4 EL PANORAMA PARA EL SECTOR TEXTIL EN 2017	29
6.5 FUSIÓN FABRICATO - RIOTEX	30
6.6 ENCUESTA DE EMPLEADOS	49
7. CONCLUSIONES	52
8. RECOMENDACIONES	54
9. REFERENCIAS	55
ANEXOS	60

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Variación porcentual de la producción y empleo en sector textil – confección	30
Tabla 2. Cronograma jurídico para fusión por absorción abreviada entre Fabricato S.A y Riotex S.A.S	43
Tabla 3. Personal amparado por convención sindical	44
Tabla 4. Personal amparado por laudo arbitral	44

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Avance del PIB en Colombia	26
Gráfica 2. Utilización de capacidad instalada de industria manufacturera (promedio a octubre de 2017)	28
Gráfica 3. Relación de activos, pasivos y patrimonios de 2014 a 2018	39
Gráfica 4. Volumen de ventas de 2014 a 2018	40
Gráfica 5. Utilidad operacional vs. EBITDA de 2014 a 2018	41
Gráfica 6. EBITDA/Ventas de 2014 a 2018	41
Gráfica 7. Productividad y número de colaboradores de 2014 a 2018	46
Gráfica 8. Resultados de encuestas a empleados	50

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de planta Bello antes de la fusión	32
Figura 2. Distribución de planta Rionegro antes de la fusión	33
Figura 3. Cronograma del proyecto presupuestado y real	35
Figura 4. Distribución de planta Bello después de la fusión	48

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Transcripción de entrevistas

60

RESUMEN

Inevitablemente nos encontramos en un mercado cambiante y, por tanto, las empresas manufactureras en Latinoamérica son cada vez más vulnerables a los diversos movimientos político-económicos externos. Como parte de los resultados financieros obtenidos en el año 2017, con una pérdida neta después del cierre del periodo de más de seis mil millones de pesos, la empresa textilera Fabricato S.A decide iniciar el proceso de consolidación de sus plantas de producción ubicadas en Rionegro y Bello mediante la fusión por absorción de la compañía Riotex S.A.S, buscando mejorar su desempeño económico con la reducción de sus costos de operación y generando ingresos adicionales por la destinación de las instalaciones de Riotex al negocio inmobiliario. Mediante el presente trabajo se busca documentar el proceso de unificación desde la planeación hasta los resultados obtenidos por medio de la metodología de estudio de caso.

Palabras clave

Estudio de caso, Fabricato, Riotex, Textiles, Análisis económico, Fusiones y adquisiciones.



OBJETIVO

Fusionar las plantas productivas de Fabricato S.A. y Riotex S.A.S., liberando la totalidad del lote de Rionegro.

ANTECEDENTES:



2017

la producción textil nacional fue un **200%** menos que el año 2016.



Durante este periodo, Fabricato S.A., tuvo una reducción en ventas, utilidades y producción, lo que afectó sus resultados generales.



Para el cierre del año 2017 los ingresos operacionales fueron de **COP\$ 337.532 MILLONES**

12.5%

menos que el año 2016 y la pérdida neta en el periodo después de impuestos fue de **COP\$ 6.446 MILLONES**



CAPACIDADES DE PRODUCCIÓN CONSOLIDADAS

DENIM	1.600.000 METROS/MES	NOTE/JIDOS	504.000 METROS/MES
DRILES	2.200.000 METROS/MES	RECUPERABLES	150.000 KILOGRAMOS/MES
KNIT	700.000 METROS/MES		



CRONOGRAMA

Inicio en octubre de 2017 y finalizó en septiembre de 2018.

HECHOS:

\$25.000 MILLONES

Costo aproximado del traslado de la producción de Rionegro a Bello, consolidando toda la producción de la empresa en una sola unidad industrial.

PROYECTO FINANCIADO

100%
POR LA COMPA

RESULTADOS



OPERACIONAL

El 2018 cerró con una mejora en productividad general de la planta de **7.2%** con respecto del año 2017

7.2%

con respecto del
año 2017.

Aumento de niveles de productividad y calidad de tejeduría de punto con respecto a los obtenidos en 2017

**19.2% Y 4.6%
RESPECTIVAMENTE**

19.2% Y 4.6%
RESPECTIVAMENTE

47%

De reducción de energía comprada gracias al aprovechamiento de la auto-generación de energía disponible en la planta de Bello.

52%

Optimización de utilización del suelo para el desarrollo de la operación textil pasando de un índice de ocupación de 12.3 metros de tela por m² a 23.6 metros de tela por m² ocupado al mes.

1.500
M³ AL DÍA

de agua tratada adicionales que fueron recirculados en la planta de Bello provenientes de procesos productivos de la planta de Rionegro (ampliación de capacidad de PTAR de 20 a 40 L/s).

39%

de reducción en el mantenimiento y reparación de maquinaria al año por la optimización de los procesos y las sinergias generadas.



FINANCIEROS

\$5.500 - \$6.000 MILLONES ANUALES

Serán los ingresos que generará el Parque Industrial Fabricato anualmente, más los ingresos por cobros de los servicios industriales a disposición de los arrendatarios en el Parque.

Ahorros estimados generados por el proyecto **\$5.400 MILLONES ANUALES**

El Ebitda presentó una recuperación de **\$3.354 MILLONES EN 2018** con relación al año 2017, de igual manera la utilidad operativa presentó recuperación, a pesar de la disminución del **2,3% EN LAS VENTAS TOTALES**, esto refleja, parcialmente, la eficiencia de la operación en el nuevo escenario que presenta la compañía y permite estimar un mejor resultado para el año 2019.

1. INTRODUCCIÓN

La compra de empresas por parte de otras (adquisiciones) o la unión de dos o más empresas dando lugar a una más grande o con mayor dominio del mercado (fusión) se ha vuelto una de las maneras más efectivas en las que las compañías logran aumentar su participación y competitividad, por tanto, cada vez son prácticas más comunes en todas las líneas de negocios.

Las fusiones y adquisiciones (F&A) han sido un mecanismo utilizado en todo el mundo para desarrollar estrategias que permitan a las compañías responder a los cambios del mercado y potenciar sus recursos, incrementando su participación y generando sinergias en sus operaciones y finanzas que les ayudan a ser más competitivos. El proceso de fusiones a nivel mundial inició con mayor fuerza en 1994 y alcanzó su auge en 1999 según informes internacionales. Según la revista Dinero (2003), durante 1997 y 2000 se generaron alrededor de 115.652 fusiones en el mundo.

A nivel macroeconómico algunas motivaciones para emprender fusiones y adquisiciones empresariales son la globalización, que aumenta la competencia empresarial, decisiones políticas o regulaciones como la creación de áreas de libre comercio y el desarrollo tecnológico. Otras motivaciones pueden incluir el aprovechamiento de las sinergias existentes que permitan simplificar la estructura y procesos, siendo más rentables y eficientes a través de la mejora de los servicios y operaciones convergentes.

El propósito de este trabajo es describir un proceso de fusión empresarial basándose en un caso real de dos compañías textiles colombianas, Fabricato S.A y Riotex S.A.S buscando conocer el desarrollo del proceso y compartir los resultados de este, de manera que sirvan como experiencia para otras industrias del sector.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Describir el proceso de fusión de las plantas productivas de las empresas Fabricato S.A y Riotex S.A.S a través de la aplicación de la metodología de estudio de caso y que sirva como ejemplo para otras empresas del sector.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar las condiciones de las plantas productivas antes de fusión.

Describir el escenario productivo y financiero de la empresa después del proceso de fusión.

Elaborar el resumen del proyecto a través de la metodología de estudio de caso incluyendo los impactos generados por el proceso al interior de la compañía.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas manufactureras, en respuesta a la competencia internacional y cambios en la economía y política mundial, se ven obligadas a realizar reestructuraciones, reingeniería y transformaciones mediante fusiones o adquisiciones para mejorar su eficiencia productiva, ampliar su portafolio de negocios o expandir su participación en el mercado (Garavito, 2015).

Las fusiones son estrategias que datan de 1897 y consisten en la combinación de dos empresas en la que sólo una de ellas sigue existiendo (Gaughan, 2002). Esta estrategia ha sido utilizada por diversas compañías alrededor del mundo como parte de la evolución necesaria para mantenerse en funcionamiento, algunas se someten a la adquisición por empresas de otros dueños, mientras que otras optan por unificar su producción bajo una misma infraestructura (Korosec, 2018).

Es indudable que en las últimas décadas se ha presentado un aumento de las megafusiones y adquisiciones empresariales en todo el mundo, producto principalmente de las aperturas de los mercados. Esta tendencia viene desde el siglo XIX en Estados Unidos, donde se formalizaron las primeras absorciones horizontales de compañías. En esta época, los grandes influenciadores de la corriente fueron el sector banca debido a su débil estructura y la disminución del ahorro. Durante la última década del siglo XX se presentó una transformación industrial generalizada incrementando las fusiones y adquisiciones (Bertel, Uribe, Gaitán , & Ospina, 2017).

Según Bertel, Uribe, Gaitán, & Ospina (2017), la evolución de las fusiones y adquisiciones domésticas e internacionales del sector financiero en Argentina, Brasil, Chile, México, Perú y Colombia han venido en auge desde mediados de 1995, resaltando para Colombia una participación notoria de F&A domésticas

(internas). Siendo esto el reflejo de la situación interna del país durante esta época (Bertel, Uribe, Gaitán , & Ospina, 2017).

Durante el 2016 las diez transacciones más grandes a nivel mundial fueron la adquisición de la estadounidense Montesanto por la alemana Bayer por US\$66.3 billones, la adquisición de una participación en la estadounidense Reynolds American Tobacco por parte de British American Tobacco por US\$58,1 billones, la adquisición de la holandesa NXP Semiconductors, por parte de la estadounidense Qualcomm por US\$47 billones, la adquisición de la suiza Syngenta por parte de la china ChemChina por US\$46,9 billones, la adquisición de la estadounidense Spectra Energy por parte de Canadian Enbridge por US\$43bn y la adquisición de la alemana Linde AG por parte de la estadounidense Praxair por US\$42,5bn (PWC, 2017).

Un estudio de la Price Waterhouse Coopers de Chile sobre la tendencia global, en fusiones y adquisiciones en cuanto a volumen (\$US Milones) y número de transacciones desarrollado en 2017, mostró una tendencia al alza en las transacciones de F&A a nivel mundial, que se ve concentrado en el sector manufactura con una participación del 73% de las transacciones seguido por el sector tecnología con un 11% para el año 2016 (PWC, 2017).

En Colombia durante los últimos tres años el movimiento en adquisiciones y fusiones empresariales ha llegado a sumas multimillonarias (Portafolio, 2017), ocupando el cuarto lugar en el informe de Transactional Track Record (TRR) por los movimientos realizados hasta abril del presente año que suman más de 49 movidas y US\$ 1.904 millones (Salcedo, 2018). Un ejemplo es la fusión que se llevó a cabo entre Didetexco y Cdiscount buscando consolidar el nivel exportador de la compañía del Grupo Éxito (Dinero, 2017a).

Un ejemplo del uso de las F&A como herramienta para aumentar presencia internacional es el grupo financiero latinoamericano Bancolombia, quienes cuentan con presencia en Colombia, Costa Rica, El Salvador, Islas Caimán, Guatemala,

Panamá, Perú y Puerto Rico. Esta organización que nació de la fusión en 1998 del Banco Industrial Colombiano y el Banco de Colombia, y en 2005 se fusionó con Conavi y Corfinsura; se ha consolidado como grupo financiero regional adquiriendo el 100% de cada una de las empresas por medio de transacciones de compra y venta (Bertel, Uribe, Gaitán , & Ospina, 2017).

Fabricato S.A, una empresa manufacturera de textiles colombiana fundada en 1920, ha participado en procesos de adquisiciones y fusiones en toda su historia. Por ejemplo, la adquisición de Tejidos Santa Fe en 1941 y Pantex en 1966, la fusión realizada con Tejcóndor en 2002, son algunas de las estrategias empleadas por la compañía para lograr prevalecer en el tiempo (Fabricato S.A., 2018a; Ospina, 1990). Esta última como iniciativa para superar la crisis de la apertura económica de los noventa que obligó a ambas compañías a adherirse a la Ley 550 y posteriormente tomar la decisión de fusionarse (Zuluaga, 2001).

Para 2017, Fabricato S.A contaba con dos plantas productivas: planta Bello en la que se concentraba la producción de tejido plano en las líneas vestuario e institucional fundada en 1920 y planta Riotex ubicada en Rionegro que fue fundada en 1970 y concentraba la producción de tejido de punto, no tejidos y retrabajables (Fabricato S.A., 2018a).

El ambiente de negocios para 2017 en Colombia fue desfavorable, lo que se vio reflejado en un nivel bajo de crecimiento para el país. Se percibe una incertidumbre nacional e internacional que influencia los aspectos políticos y económicos que, acompañado del bajo crecimiento, generó un impacto negativo en la economía del país. Según los informes del DANE en 2017 la producción industrial tuvo una reducción del 0.4% en ventas, del cual hace parte el sector textil-confecciones que presentaron reducciones del 7.6% y 8.4% respectivamente (ANDI, 2017a).

Para junio de 2017 la producción textil nacional fue un 20% menos que para el mismo mes del año 2016, producto de las prácticas desleales y el contrabando técnico (Dinero, 2017b). Durante este periodo, Fabricato S.A tuvo una reducción en

ventas, utilidades y producción, lo que afectó sus resultados generales. Para el cierre del año 2017 los ingresos operacionales fueron de COP\$ 337.532 millones, 12,5 % menos que el año 2016, y la pérdida neta en el periodo después de impuestos fue de COP\$ 6.446 millones (Fabricato S.A., 2018b).

El comportamiento de las ventas durante el año 2017 y los resultados al cierre del mismo año, llevaron a la compañía a tomar la decisión de unificar la producción de sus plantas en la sede Bello para consolidar todas sus líneas bajo una misma unidad industrial, buscando mejorar su desempeño económico mediante la reducción de sus costos de operación y generando ingresos adicionales por la destinación de las instalaciones de Riotex al negocio inmobiliario, así la empresa incrementaría la protección del flujo de caja generando cumplimiento con los compromisos adquiridos (Fabricato S.A., 2018b).

3.2 JUSTIFICACIÓN

Con base en lo anterior, se propone realizar un estudio de caso sobre la consolidación de los procesos de productivos de las plantas de Rionegro y Bello a través de la fusión de la empresa Fabricato S.A y su filial Riotex S.A.S y el impacto generado por este proceso, analizando el estado antes y después de la unificación de las plantas.

Es necesario realizar el estudio de caso sobre el proceso de fusión de las plantas productivas de la empresa Fabricato S.A evaluando los aspectos económicos, técnicos, comerciales, legales y ambientales en los que se incurrió durante la fusión de la textilera, con el fin de conocer los costos involucrados y liberados y el impacto del proceso de consolidación en la productividad, competitividad y planeación estratégica de la compañía.

4. MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

4.1 ESTUDIO DE CASOS

El estudio de casos se ha empleado desde el siglo pasado como metodología de enseñanza para escuelas de administración, principalmente en universidades de negocios americanas, ya que permite a los docentes explicar fenómenos reales evidenciando experiencias que puedan ser transmitidas directamente a los estudiantes (Villareal & Rodríguez, 2010). Durante los años ochenta se generaron importantes contribuciones acerca de los estudios de casos, situando esta metodología en la mira de investigadores que buscan instrumentos científicos confiables para el análisis de casos aplicados a la vida real (Eisenhardt, 1989).

Existen diferentes modelos para la elaboración del estudio de caso. A continuación, se enumeran las etapas propuestas por Villareal & Rodríguez (2010) basados en conocimientos empíricos adquiridos a través de diferentes investigaciones y que han sido aplicados de forma exitosa en diferentes estudios de casos contemporáneos empresariales.

4.1.1 PROPÓSITO U OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Lo primero para considerar en un estudio de caso es tener certeza acerca de los objetivos buscados con la investigación. Esto permite al investigador tener un panorama claro sobre los temas a abordar y los cuestionamientos a realizarse durante el periodo de estudio. Los estudios de caso sirven tanto para hacer una descripción de situaciones reales que ocurren al interior de organizaciones, explorar acerca de una situación sobre la cual existe un marco teórico, para explicar fenómenos y generar nuevas teorías, ilustrar buenas o malas prácticas basándose en casos reales (Yin, 1994).

4.1.2 SELECCIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS O CASO A ESTUDIAR

En esta fase se debe seleccionar el caso como tipo de caso, si es único o múltiple. En el primero, se evidencia la importancia de un solo caso que por su impacto es válido para generar conclusiones. Para los casos múltiples, según citan Villareal & Rodríguez (2010), “la razón principal para elegir un estudio formado por más de un caso, además para poder reforzar su validez interna, se encuentra en la llamada replicación teórica, aspecto fundamental como mecanismo de validez externa”.

4.1.3 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Esta es la fase de campo en la elaboración del estudio de caso, cuyo objetivo es la recolección de información y evidencias que ayuden a evaluar oportunamente la situación de estudio. Existen por los menos tres principios de recopilación de información que se deben seguir en todos los estudios de casos. El primero de ellos es la evidencia documental que, generalmente es de naturaleza cuantitativa, el segundo son las entrevistas abiertas con diversos informadores conocedores del fenómeno estudiado y el tercero es la observación directa realizando visitas periódicas (Villareal & Rodríguez, 2010).

4.1.4 REGISTRO Y CLASIFICACIÓN DE LOS DATOS

Consta del registro de la información obtenida durante el estudio de manera organizada y sintetizada para facilitar el análisis. En esta etapa también se puede adjuntar información de evidencia (Yin, 1994).

4.1.5 ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA

Es la etapa final del estudio de caso. Aplica para casos únicos o múltiples, para incrementar la confiabilidad del reporte de estudio de casos se sugiere que durante

la elaboración del reporte exista una cadena lógica de evidencia entre los objetivos, la información recopilada y las conclusiones obtenidas.

4.2 FUSIONES Y ADQUISICIONES EMPRESARIALES (F&A)

4.2.1 FUSIONES EMPRESARIALES

Las compañías en Latinoamérica, independientemente de su mercado objetivo, tamaño o sector, se ven afectadas por los mercados cambiantes, la competencia extranjera, tasas de cambio inestables y movimientos políticos y económicos generados por las características de la región en la que se encuentran posicionadas (Kim & Mauborgne, 2012).

Las fusiones empresariales son movidas estratégicas utilizadas por las compañías para integrar sus unidades de negocio buscando eliminar ineficiencias, obtener un crecimiento rápido, reducir la competencia externa, aprovechar sus sinergias o simplemente reducir los manejos administrativos. Las fusiones se definen como la unificación de dos compañías en la que la compañía absorbente debe asumir todos los activos y pasivos de la compañía absorbida (Tamosiuniene & Duksaite, 2009).

Existen clasificaciones de las fusiones dependiendo de su estructura societaria o su estrategia. Las primeras se clasifican en fusiones puras y por absorción. Las fusiones puras son aquellas en las que dos compañías que poseen una misma línea de negocio se unifican y crean una totalmente nueva, mientras que en las fusiones por absorción una de las compañías desaparece y la otra sobrevive (Actualícese, 2016). Por otro lado, las fusiones según la estrategia se clasifican en horizontales, verticales o conglomerados. Las fusiones horizontales se realizan cuando hay una compra o fusión de una empresa que es competencia en el mismo mercado, se realiza para agrandar la participación en mercados más grandes, también se le conoce como fusión estratégica. Las fusiones verticales se presentan hacia un cliente o proveedor para asegurar la venta del producto o suministro de materias

primas. Los conglomerados se realizan con compañías que no compiten entre sí ni tienen relación, lo que se busca son mejoras de eficiencias (Mejía & Restrepo, 2011).

4.2.2 ADQUISICIONES EMPRESARIALES

Se entiende por adquisición cuando una empresa compra las suficientes acciones o activos de una compañía para tener el control de esta sin fusionar sus patrimonios. Existen tres clasificaciones para las adquisiciones empresariales (Mejía & Restrepo, 2011): fusión o consolidación, adquisición de acciones y adquisición de activos.

4.3 MOTIVACIONES PARA REALIZAR F&A

En las últimas décadas, las fusiones y adquisiciones han atraído la atención del público debido a la magnitud de la decisión. Dependiendo de los intereses de cada una de las partes, las fusiones y adquisiciones pueden presentarse a causa de (Abellán, 2004):

- Buscando encontrar sinergias operativas o financieras entre las empresas. Esto permite maximizar el valor de la compañía, este objetivo está alineado al interés de los accionistas.
- Actuar como mecanismo corrector del mercado. Esta situación se presenta por la necesidad de un aumento en las ganancias por acción, especulaciones sobre la valorización empresarial, estrategia de defensa ante periodos de estancamiento o retornos limitados (en estos casos se utiliza la estrategia para aparentar mayor poder en el mercado).

Entre las motivaciones para realizar las fusiones y adquisiciones se encuentra como principal la búsqueda de sinergias entre las empresas que permitan potencializar operativa y financieramente su desempeño (González, 2007).

4.4 SINERGIAS PRODUCTIVAS

Son efectivas para buscar reducción de costes a través de economías de escala y de alcance de una gestión más eficiente, logran ejercer influencia en el manejo de los precios, afectando tanto la compra como la venta de productos del mercado. Este tipo de sinergias son muy frecuentes en las fusiones y adquisiciones horizontales ya que, en las verticales, la reducción de costes se percibe por la afectación del sistema logístico.

4.5 SINERGIAS FINANCIERAS

Las fusiones y adquisiciones no sólo tienen efectos en la operación de las compañías, sino también en sus estructuras financieras. Mediante una fusión o adquisición una empresa puede producir mayores flujos de caja u obtener una reducción en el coste de capital de la empresa (González, 2007).

4.6 EFECTO DE LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES EMPRESARIALES

Los efectos de las fusiones y adquisiciones, según la literatura, varían dependiendo del sector, tipo de fusión o adquisición y las empresas involucradas. A nivel general las variables más influenciadas son (González, 2007):

- Empleo: en teoría, el empleo debe disminuir al producirse sinergias y generarse consolidación de departamentos, proveedores y clientes. Sin embargo, si la fusión o adquisición aumenta significativamente la eficiencia de la compañía, habrá mayor demanda de servicio y por tanto se puede generar una demanda de empleo.
- Precio de las acciones: los estudios realizados sobre el tema han arrojado que en la mayoría de los casos existen ganancias significativas para los accionistas de la compañía (Andrade, Mitchell, & Stafford, 2001).

- Poder del mercado: se puede generar un aumento del poder de mercado de la empresa resultante, así como un efecto directo en la dinámica de precios de los productos, que se traduce en un aumento de valor del capital de las empresas. Se tienen referencias de que en el sector de aerolíneas han existido incrementos en el poder de mercado y otros no (González, 2007); en el sector de supermercados no existe evidencias de efectos anticompetitivos (Hosken & Simpson, 2001), en el sector del tabaco se tienen registros de tendencias pro-competitivas (Banerjee & Eckard, 1998). Este factor varía dependiendo del sector y dependiendo del tipo de fusión o adquisición implementada.
- Rentabilidad: según (Gugler & Mueller, 2001), las fusiones se dividen en tres grandes categorías, aquellas que incrementan las ganancias mediante el incremento del poder del mercado, aquellas que incrementan las ganancias por un incremento de eficiencia interna o aquellas que disminuyen ganancias por disminución de eficiencia. No existe evidencia clara de que las F&A constituyan un incremento en beneficios para las empresas respecto a su estado anterior de operación, pero existen muchos estudios que entregan resultados de caída de rentabilidad después de la fusión (Ravenscraf, 1983; Hughes, 1989).

Es claro que no todas las fusiones y adquisiciones generan el mismo tipo de rentabilidad, las fusiones horizontales o las relacionadas con el negocio por su parte, representan mayor rentabilidad que un conglomerado. Existen estudios que indican que las fusiones horizontales representan un aumento del valor de la compañía en 1.5% de los que se habrían presentado sin escenario de fusión, mientras que una no horizontal genera un resultado opuesto en una reducción de 2.5 a 3.1% de los precios (Steward & Kim, 1992).

5. METODOLOGÍA

La metodología empleada para el desarrollo del trabajo es la de un estudio de caso basado en una investigación cualitativa, empleando encuestas a personas que trabajen en la compañía y entrevistas a cuatro personas claves durante el proceso de fusión (gerente de planeación y mantenimiento, directores de operaciones y marketing y gerente de gestión humana) que permita entender esta transición y los impactos generados. Además, se incluye la elaboración de una encuesta de percepción del proyecto a doce personas con cargos administrativos de la compañía que estuvieron también involucrados en el proceso de fusión.

Sobre el estudio de casos, la mayoría de los autores coinciden en que el objetivo es obtener un entendimiento a profundidad de un fenómeno complejo, tanto en sí mismo como en relación con su contexto más amplio (Haas, 2006). El método es válido para investigación de fenómenos que busquen dar respuestas no identificadas fácilmente desde un contexto externo al mismo, además, puede ser aplicado para temas de investigación en los que no se haya identificado una teoría adecuada. Dentro de las metodologías cualitativas de investigación es una de las más validadas y se ha llegado a afirmar que puede servir incluso para analizar diferentes casos con distintas intenciones (Martínez, 2006).

6. DESARROLLO DEL PROYECTO

6.1 HISTORIA DE FABRICATO

La fábrica de hilados y tejidos del Hato fue fundada en 1920 por Carlos Mejía, Antonio Navarro y Alberto Echavarría, pero inició producción en 1923 con 80 trabajadores, 104 telares y 3.284 husos para hilar algodón traído de la Costa Atlántica y Estados Unidos en un área de 4.397 metros cuadrados en el municipio de Bello, Antioquia.

Cuando Fabricato aparece en el sector textil colombiano ya existían tres empresas textileras, la Compañía de Tejidos de Bello fundada en 1902, liquidada en 1905 para dar nacimiento a otra con el nombre de Compañía de Tejidos de Medellín y en 1939 es adquirida por Fabricato; la compañía colombiana de Tejidos (Coltejer), que para la época era la número uno del país (Ospina L. , 1990).

El primer producto elaborado por la compañía fue el Dril Luis, que se repartió entre los primeros trabajadores de la empresa, la energía fue suministrada por la propia planta de Potrerito, generada por la caída de la quebrada el Hato. El primer producto lanzado al mercado fue la Coleta Gloria, no tuvo el recibimiento esperado porque debía competir con productos provenientes de países extranjeros libre de importación en el país y las telas del país se encontraban descreditadas, pero el producto poco a poco se ganó un espacio en el mercado por la calidad y precio (Zafrané, 1965).

La historia de adquisiciones y fusiones de Fabricato empezó en 1939 cuando compró la Fábrica de Tejidos de Bello, aunque siete años antes había fundado la Compañía Algodonera Colombiana. En 1941, Fabricato adquiere la Compañía Tejidos Santa Fe incursionando en el mundo de los tejidos de lana, el 27 de octubre de 1944 fundó Textiles Panamericanos Pantex en asociación con la compañía norteamericana Burlington Mills Corporation, en 1947 adquiere el 70% de la Industria Colombiana de Rayón, de la cual liquidaron la primeras utilidades hasta

1954 tras trabajar 10 años a pérdidas, el mismo año (1947) adquiere el 40% de Confecciones Primavera, inversión que no dio resultados y terminaron repartiendo las acciones entre sus propios accionistas (Mejía & Restrepo, 2011).

En 1961, iniciaron las exportaciones de las telas de Fabricato abriendo camino al mercado extranjero, en 1966 se constituyó Textiles La Esmeralda S.A para producción de tejido plano con participación de Fabricato y Pantex, el 13 de septiembre del mismo año se realizó la compra de Sedalana en conjunto con Burlington que luego pasó a llamarse Texmeralda. En 1968 inicia producción la planta de notejidos en predios de Fabricato en Bello, con 10 trabajadores y una capacidad de un millón de metros lineales por mes (Fabricato S.A., 2018a).

El 28 de septiembre de 1970 en un predio de Rionegro, se constituyó la Sociedad Anónima Riotex por escritura pública N° 3312 de la Notaría Segunda de Medellín, dos meses después inició su funcionamiento. En 1974 Fabricato adquiere las acciones que tenía Burlington de Pantex y Texmeralda, ambas empresas quedaron registradas como filiales de Fabricato. En el año 2002 Fabricato se fusiona con Tejicóndor pasando a llamarse Textiles Fabricato Tejicóndor, en 2005 realizan la compra de la maquinaria y operación de Fibra Tolima, ubicada en Ibagué, logrando ampliar su producción en un millón de metros lineales por mes, en 2006 Fabricato Téjicondor compra diferentes empresas productoras de lana y políester del país, en noviembre del mismo año realizó la compra de Confecciones Colombia de la planta Indulana (Loaiza & Molina, 2014).

En 2008, Fabricato inauguró la planta de índigo más moderna de América Latina tras invertir 40 millones de dólares y ampliar su capacidad de producción en un millón de metros lineales adicionales, en 2010 realizó el traslado de la planta de acabados de Barbosa a Bello, en 2010 cambia su razón social de Textiles Fabricato Tejicóndor S.A a Fabricato S.A, cambiando el logotipo de la compañía. Para 2011 trasladó la operación de Indulana a la planta de Bello, integrando la producción de telas de lana a su operación en la unidad productiva, en 2012 inició la unificación con Pantex, esto fue posible gracias a un proyecto de modernización de sus

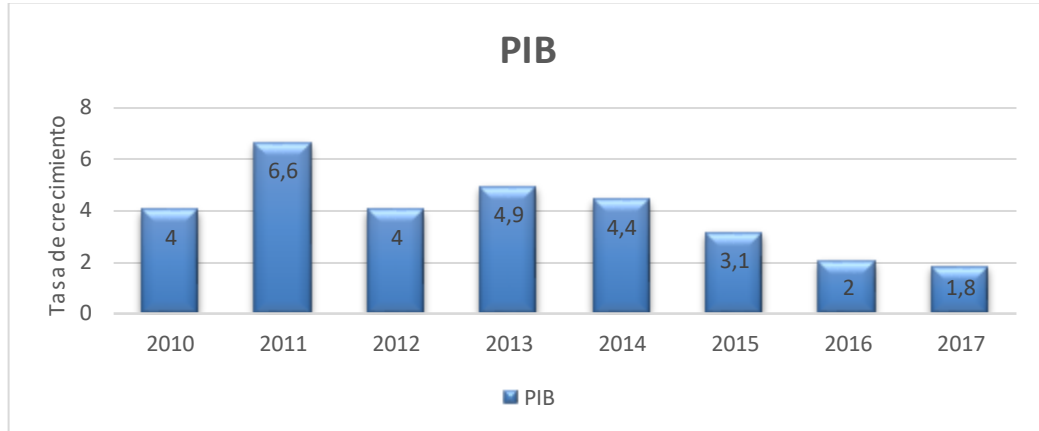
procesos de manufactura y planta de acabados que les generó los espacios necesarios para culminar la consolidación. A finales de 2013, la empresa contaba con cuatro unidades productivas: planta de Bello, donde concentraba la producción de tejido plano desde la manufactura hasta el acabado; planta Riotex, donde elaboraban los tejidos de punto y se tenía una unidad de recuperación de subproductos; la unidad productiva de Ibagué, donde se producían driles y telas para fuerzas militares, y la planta de notejidos en Bello, cerca de la planta principal (Loaiza & Molina, 2014).

Para cierre del año 2014 Fabricato había trasladado su planta de notejidos a Riotex y Fibratolima a la unidad productiva de Bello, consolidando así sus procesos productivos e iniciando el 2015 con dos unidades productivas.

6.2 ENTORNO MACROECONÓMICO DEL AÑO 2017 EN COLOMBIA

El 2017 no fue un buen año para la economía colombiana, marcado por incertidumbre económica y política, volatilidad de mercado y bajo crecimiento en general para las grandes industrias del país. No solamente fue un fenómeno interno de nuestro país, sino un escenario que se vivió a nivel internacional.

El PIB para 2017 fue de 1.8% mientras que en 2016 se registró 2% y en 2015 un 3.1%, confirmando esto que el país se encontraba en una desaceleración económica (El Espectador, 2018). La mayor afectación estuvo en el sector construcción, en segundo lugar, el sector telecomunicaciones con perspectivas de agravamiento para el último trimestre y en tercer lugar el sector industria, en el que se encuentran los textiles. A pesar de lograr una moderada recuperación en el tercer trimestre del año 2017 (marcando un 2% anual comparado con 1.2% del año 2016) comparada con el comportamiento observado en los dos anteriores, cuya tendencia fue a desaceleración, la economía del país no presentó para el año 2017 un repunte, marcando el mismo desempeño que presentaron los otros países de América Latina (Banco de Occidente, 2017).



Gráfica 1. Avance del PIB en Colombia.

Fuente: DANE (2017).

Durante este año, luego de un primer semestre en el que la economía creció sólo un 1.2%, se esperaba un repunte para el segundo semestre, sin embargo, esto no sucedió ya que los resultados que acompañaron el cierre del año se posicionaron por debajo del promedio de los últimos 15 años (4.3%).

En un estudio realizado por la ANDI en el que se detalla el crecimiento económico para 2017 comparado con el año 2016 para diferentes industrias del país, se puede observar que, siendo la cuarta con mayor participación del mercado, la industria manufacturera reporta un año negativo en comparación con el 2016, hubo recuperación del sector petrolero si se compara con el año anterior y una caída notoria del sector construcción afectada principalmente por el de edificaciones (ANDI, 2017a).

6.3 ESCENARIO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN 2017

Para el sector manufacturero del país el año 2017 no fue uno de los mejores, y esto se ve reflejado en todas las cifras del sector. Los indicadores de ventas y producción

se mantuvieron en negativo y los indicadores de pedidos e inventarios se deterioraron frente a los años anteriores y el clima en general de negocios es desalentador. Si se realiza una comparación entre el año 2016 hasta octubre de 2017 para la producción y ventas del sector manufacturero, se observa que hay tasas de crecimiento negativas para la producción del -0.7%, 0.1% en ventas y las ventas hacia el mercado interno se contrajeron un -2.1% (ANDI, 2017a).

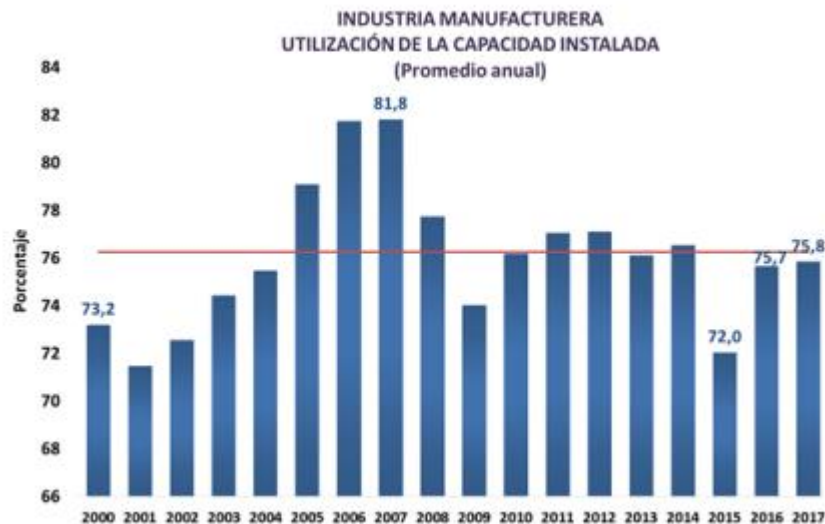
Además, según datos obtenidos del informe del balance de año 2017 realizado por la ANDI del crecimiento de la industria manufacturera durante el año 2016 y comparando hasta octubre de 2017, el desempeño de Colombia tiene una desmejora notoria pasando de un 3.9 en 2016 a un -0.7% en 2017, en este escenario sólo se encuentra Irlanda, todos los países del comparativo presentaron mejorías (ANDI, 2017a).

En cuanto al indicador de utilización de capacidad instalada, el comportamiento en 2017 fue similar al de 2016 marcando un 75.8%, este valor se encuentra debajo del histórico.

La percepción de la situación de la industria manufacturera según los empresarios es compleja, para el año 2017 el 54.6 % de los encuestados calificó la situación de su empresa como buena, siendo ese resultado muy inferior si se compara con el 68.7 % para 2016 y 67 % para 2015, además de estar debajo del promedio registrado desde el 2000. Por otro lado, el porcentaje de empresas que proyecta una mejor situación para el año próximo es de un 37.9% en 2016 y un 36.2 % en 2017, significa esto que no hay confianza en el crecimiento del sector (ANDI, 2017a).

Los principales obstáculos enfrentados durante el 2017 por la industria manufacturera han sido: falta de demanda con un 31.2%, volatilidad de tasa de cambio con un 20.2%, costo de materias primas con un 19.1%, estrategias agresivas de precios y comercialización con un 17.8 %, contrabando con un 11.5%,

infraestructura inadecuada y altos costos logísticos con un 11.1%, además de la incertidumbre tributaria (13.7%) que afecta la competitividad de la industria.



Gráfica 2. Utilización de capacidad instalada de industria manufacturera (promedio a octubre de 2017).

Fuente: ANDI (2017a).

El estudio también muestra que las perspectivas de crecimiento del sector en cuanto a proyectos de inversión productiva para 2018 presenta el mayor porcentaje de aplazamientos desde el 2005 con un 8.3%, el 45% de los encuestados dijo tener proyectos de inversión productiva para 2018 mientras que el 46.7% indicó no desarrollarían proyectos. Respecto al 2016 sólo un 5.2% había indicado aplazar proyectos por diferentes factores. Las inversiones para realizar en el sector serían en un 65.2% para modernización tecnológica, 37.7% reposición de equipos, 34.8% ensanche de planta y 27.5 % diversificación de la producción (ANDI, 2017a).

En resumen, el año 2017 fue un año de desaceleración económica general para Colombia y los países vecinos. Al interior, el sector de la industria manufacturera tuvo un crecimiento negativo, siendo el país que reporta menor crecimiento

comparado con sus vecinos y otros a nivel internacional. El PIB del sector fue negativo y la capacidad de utilización de su capacidad instalada estuvo por debajo del promedio desde el año 2000. La situación para los empresarios fue calificada como poco favorable, el ambiente de los negocios fue pesimista para el 2018 y esto se vio reflejado en el aplazamiento de inversiones para proyectos productivos. Hay una alta afectación por poca demanda en la producción y ventas del sector según encuestas realizadas por la EOIC (Encuesta de Opinión Industrial Conjunta).

6.4. EL PANORAMA PARA EL SECTOR TEXTIL EN 2017

La situación vivida en 2017 para la industria manufacturera de Colombia afectó enormemente al sector textil. La demanda en constante decrecimiento, el ingreso de productos a precios por debajo del costo de producción nacional, poca protección arancelaria por parte del gobierno frente a las importaciones, fueron factores que tocaron la industria durante el 2017.

Para junio de 2017 la producción de hilatura, tejeduría y productos textiles presentó una caída del 19% según cifras del DANE frente al mismo mes del 2016, en el sector confección se presentó un declive de 13%, la disminución de la producción en una industria que requiere alta participación de mano de obra se ve traducida en un incremento del desempleo que para el mismo periodo se registró en 8.8 % para el sector textil y 5.3 % para el sector confecciones (Dinero, 2017b).

Los eventos que marcaron el año afectaron el desempeño en ventas de la textilera Fabricato S.A, que en consecuencia generó durante el año 2017 alrededor de 200 despidos y en agosto del mismo año, tomó la decisión de suspender sus actividades productivas por 15 días, buscando optimizar sus recursos. Dos fenómenos influenciaron la decisión, la primera la baja facturación durante el primer semestre del 2017 fruto de la desaceleración económica a la que se enfrentaba el país y la

segunda el incremento del contrabando de subfacturación que venía afectando a la industria nacional (Espectador, 2017).

En general, el desempeño del sector para 2017 presentó un declive en comparación con el año 2016, la producción en la confección y textiles presentó caída, al igual que el empleo. De enero a junio la caída en producción fue de 9.7% para el sector confección y 8.8 % para textiles, sorprendentemente para junio se tienen cifras de variación negativa de dos dígitos, lo cual prendió la alerta a nivel nacional.

Tabla 1. Variación porcentual de la producción y empleo en sector textil – confección.

PRODUCCIÓN REAL (VARIACIÓN %)			
	JUNIO	ENERO - JUNIO	JULIO 2016 - JUNIO 2017
Confección de prendas de vestir	-13	-9.7	-5.6
Hilatura, tejeduría y acabados de productos textiles	-19	-8.8	-6.6
EMPLEO (VARIACIÓN %)			
Confección de prendas de vestir	-5.5	-3.5	-2
Hilatura, tejeduría y acabados de productos textiles	-8.8	-6.1	-3

Fuente: Dinero (2017b).

6.5 FUSIÓN FABRICATO – RIOTEX

Según cifras del DANE, para el cierre del año 2017, en comparación con el año 2016, la producción industrial tuvo una caída del 0.6% y las ventas totales una caída del 0.4%, así como una disminución de la ocupación de personal de un 0.9%. En cuanto al sector textil – confección, para la industria de la hilatura, tejeduría y

acabados textiles hubo una variación en producción de -10.4% respecto al año 2016 y para el sector de confecciones fue de -8.6% (DANE, 2017).

Fabricato S.A para el cierre de 2016 se posicionaba en la finalización de una etapa de modernización de maquinaria con una inversión de más de \$US 11 millones y se perfilaba hacia un crecimiento del mercado gracias a su alto nivel de competitividad, sin embargo, para el segundo trimestre del año los resultados obtenidos no fueron los esperados, no sólo por la actividad económica al interior del país sino por el ingreso de textiles al país bajo prácticas desleales (Fabricato S.A., 2018b). Fue así como la compañía tuvo que tomar decisiones que anteponían los proyectos de expansión en sus dos plantas gracias al espacio liberado por la modernización de su maquinaria y equipo, y plantearse la decisión de comenzar un proceso de fusión de sus plantas productivas para proteger su flujo de caja y mantener sus compromisos productivos y financieros.

Como primera medida, la compañía comenzó un proceso de disminución de su producción hasta realizar un paro de 15 días entre los meses de agosto y septiembre. Durante este paro, se haría uso del inventario de producto terminado para cumplir con las obligaciones con los clientes y no se realizaría gasto para producción. Otra decisión tomada por la compañía con una mirada menos optimista hacia el final del 2017 y el 2018 fue la de consolidar los procesos productivos en una sola unidad industrial, realizando una fusión por absorción de su filial Riotex S.A.S y trasladando su producción hacia la planta de Bello, proceso que inició a finales de 2017 y finalizó en septiembre de 2018.

6.5.1 DESARROLLO DEL PROYECTO DE FUSIÓN DE PLANTAS

6.5.1.1 CONDICIONES DE LAS PLANTAS PRODUCTIVAS ANTES DE LA FUSIÓN

La textilera Fabricato S.A para 2017 había realizado un proceso de modernización que le permitió liberar espacios en su planta de Bello, espacios que fueron

aprovechados para realizar la instalación de la maquinaria trasladada desde Rionegro.

En la planta de Bello se centralizaba la producción del tejido plano que incluía las líneas driles y denim con una capacidad productiva de 2.200.000 m/mes y 1.600.000 m/mes respectivamente. En la planta Riotex ubicada en Rionegro operaban las líneas notejidos, eecuperables y knit con capacidades de 504.000 m/mes, 150.000 kg/mes y 700.000 m/mes respectivamente.

La distribución de las plantas para 2017 se encontraba de la siguiente manera:

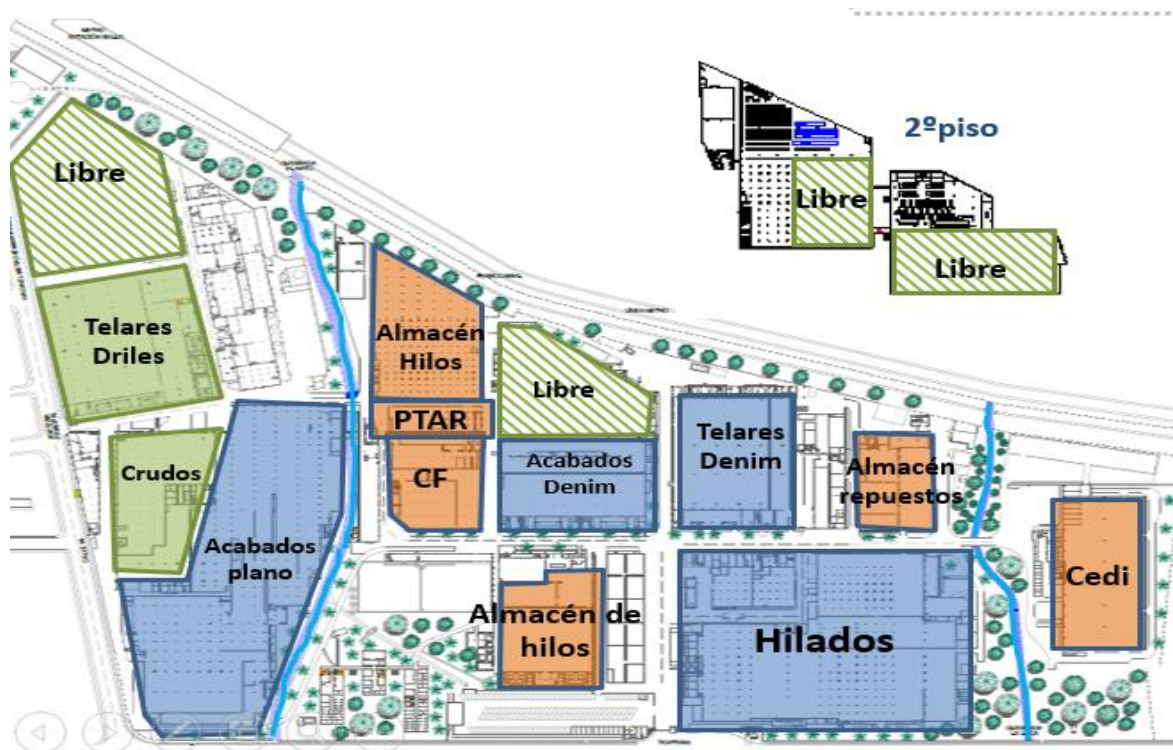


Figura 1. Distribución de planta Bello antes de la fusión.

Fuente: informes internos Fabricato S.A.

La cantidad de personas que trabajaban en 2017 para Fabricato eran 2.138 personas, de las cuales 320 trabajaban en Riotex. El terreno de Riotex cuenta con

33.000 m² construidos y en Bello se tiene un área total de 211.646 m² de los cuales el 78% está construido, alrededor de 165.000 m².

El terreno de Riotex cuenta con planta de tratamiento de agua y generación de vapor:



Figura 2. Distribución de planta Rionegro antes de la fusión.

Fuente: informes internos Fabricato S.A.

6.5.1.2 PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

El objetivo del proyecto era realizar el traslado de la planta Riotex S.A.S a las instalaciones de Fabricato S.A en Bello. Las líneas productivas a trasladar eran la línea de tejido de punto, entretelas y recuperables, liberando en su totalidad el lote de Rionegro.

El total de capacidades a trasladar fueron 700.000 m/mes de línea knit (tejido de punto), 504.000 m/mes de la línea notejidos, 150.000 kg/mes de línea recuperables. Bajo el escenario de traslado fue necesario ampliar la planta de tratamiento de aguas residuales de la planta de Bello y se generaría un aprovechamiento de la

energía autogenerada, del suministro de agua, vapor y aire en la misma, lo que sería suficiente para atender la demanda generada por el traslado.

Las premisas del proyecto incluyeron un traslado del 100% de la operación de la planta de Rionegro a Bello con unos ahorros estimados de \$5.000 millones anuales. Se realizó la evaluación de dos escenarios, el primero, un arrendamiento del terreno en Rionegro y el segundo, una venta del lote. La escogencia fue un escenario de arrendamiento del lote ya que generaba el mayor beneficio para la compañía.

Se incluyó el presupuesto para una ampliación de la planta de tratamiento de aguas residuales (PTAR) por alrededor de \$4.300 millones, que era necesaria porque se trasladarían procesos húmedos a Bello en los que se utilizaría color y por legislación ambiental deben ser tratados para no generar vertimientos, con la capacidad que se contaba para entonces, 20 Litros/segundo, no era suficiente para realizar el tratamiento de todas las aguas que saldrían con color de los procesos de acabados, así que se duplicó la capacidad de la planta a 40 Litros/segundo.

En la etapa de planificación del proyecto, se tuvo en cuenta cada una de las partes interesadas mediante acuerdos de comité. Se considera que la socialización del proyecto a las partes interesadas desde un inicio fue parte del éxito del trabajo.

6.5.1.3 CRONOGRAMA DEL PROYECTO

El proyecto se dividió en dos etapas: traslado de procesos secos y procesos húmedos. El traslado de procesos secos incluyó la tejeduría knit, recuperables, notejidos y el proceso de acabados secos (compactado, secadores). La segunda etapa incluyó el traslado de los procesos de acabados húmedos que incluyó teñido de hilos y telas.

La planta de Rionegro debía estar liberada para julio de 2018 y el proceso de traslado finalizado para septiembre del mismo año. El cumplimiento del cronograma fue de un 98% debido a que la línea de Recuperables y la PTAR (planta de tratamiento de aguas residuales) tardaron dos meses más de lo presupuestado

debido a los cambios que se presentaron en el mercado con el consumo de telas fabricadas con subproducto y algunos ajustes para la puesta en marcha de la planta de tratamiento.

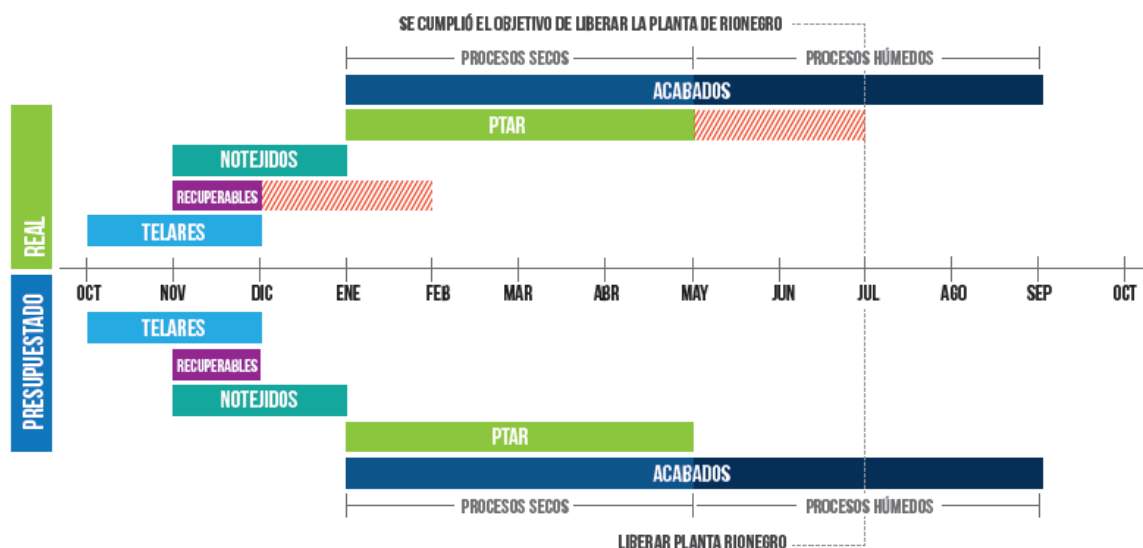


Figura 3. Cronograma del proyecto presupuestado y real.

Fuente: informes internos Fabricato S.A.

6.5.2 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

En la evaluación financiera del proyecto, se planteó el escenario considerando un arrendamiento del terreno de Riotex con un área de arrendamiento de 33.000 m² y a un valor de \$10.000/m². Se tendrían unos ingresos anuales de \$3.960 millones a partir del 2019 con un 100% del arrendamiento y unos gastos de manutención del terreno de \$576 millones que incluían gastos por vigilancia, impuesto predial y mantenimiento de edificios. En este escenario se consideró inicialmente una liquidación del 95% del personal de Riotex y se obtendrían ahorros por transporte y nivelaciones salariales, también se incluiría el costo de la adecuación de la segunda fase de la PTAR por alrededor de \$5.000 millones. La evaluación financiera se

realizó a nueve años por considerarse que sería el tiempo para expectativas de uso y reemplazo por obsolescencia tecnológica.

6.5.3 ESTADO ACTUAL DE FABRICATO S.A

6.5.3.1 CONCEPTO CORPORATIVO

“Se busca potencializar los recursos con los que se cuentan hoy para generar valor a la compañía, diversificando así la orientación de producción textil hasta ahora predominante” (Fabricato S.A., 2018c).

La empresa tiene a 2019 dos líneas de negocio: el tradicional negocio textil y, desde el 2018, el negocio inmobiliario a través del aprovechamiento del lote de Pantex de 106.000 m² sobre el cuál será construido un complejo inmobiliario con apartamentos, centro comercial y torres de servicio.

6.5.3.2 ENFOQUE ESTRATÉGICO

“Somos una Empresa dedicada a la comercialización y fabricación de productos textiles, cuya excelencia competitiva está basada en la eficiencia de los procesos administrativos, financieros, comerciales e industriales; nuestros clientes objetivo son las empresas de confección y nuestras acciones están orientadas por las necesidades del mercado y por la optimización de nuestros recursos, con estricto respeto del marco legal, ambiental y social; la rápida y adecuada reacción a los múltiples cambios de escenario completan nuestro enfoque estratégico” (Fabricato S.A., 2018c).

El enfoque estratégico de la compañía no cambió. Fabricato S.A era dueño del 100% de Riotex S.A.S y por tanto la dirección estratégica era la misma para ambas compañías.

6.5.3.3 NEGOCIO TEXTIL – PLANTA FABRICATO

Fundada en 1920 y siendo a 2019 líder en el mercado colombiano en producción textil, Fabricato cuenta con una capacidad actual de producción de 57 millones de metros al año y un portafolio de más de 300 productos, su exportación está en un 30% de su producción para 2018, cuenta con planta hidroeléctrica y termoeléctrica generando el 80% de su consumo de energía, tiene un consumo de 11.567 toneladas de algodón y aproximadamente 12.000 toneladas de otras fibras, hilos y filamentos.

La planta de Bello cuenta con un proceso vertical que abarca la recepción y tratamiento de las pacas de algodón hasta la entrega de la tela empacada. La capacidad productiva de la hilandería es de 1.245 toneladas/mes con 18.000 husos de hilatura de anillos de última tecnología y 2.544 husos de hilatura *open end* marca Schlafhorst, tejeduría 3.899.610 metros/mes con un total de 310 telares de última generación, todo el tren de acabado textil con capacidad de 5.365.000 metros/mes y un total de 2.040 personas para el inicio de 2019. De estas capacidades la ocupación actual es 60.000 m/día de denim, 70.000 m/día de driles y popelinas, 90.000 m/día de telas teñidas, 28.000 m/mes de knit y 20.000 m/día de telas estampadas (Fabricato S.A., 2018c).

6.5.3.4 SERVICIOS INDUSTRIALES

Represa La García

Ubicada en el corregimiento de San Félix, Antioquia, con un área de 300 hectáreas, almacena el agua que posteriormente es conducida a los turbogeneradores de 6MW de capacidad instalada. Cuenta con una capacidad de almacenamiento de 1 millón de m³ de agua y un área de reforestación amplia.

Generación de energía

Fabricato S.A cuenta con una planta termoeléctrica ubicada en la planta Bello que trabaja con carbón y una hidroeléctrica ubicada en La García con capacidades de 8MW y 6MW respectivamente, ambos procesos suministran el 80% de la energía necesaria para la operación de la compañía.

Consumo de agua

La empresa genera con autonomía el agua que utiliza en sus procesos productivos. Para 2018 se duplicó la capacidad de tratamiento de aguas residuales de la empresa pasando de 20 Litros/segundo a 40 Litros/segundo de agua tratada alcanzando 100.000 m³ de agua tratada y recirculada al mes. El 95% de la neutralización de las aguas se realiza con CO₂ captado directamente de la planta termoeléctrica de la compañía.

En 2018, se recircularon 1.103.453 m³ de agua provenientes de la planta de tratamiento de aguas residuales con recirculación y remoción de color y de los sistemas implementados de aprovechamiento de procesos productivos y refrigeración.

Segmentos de producto

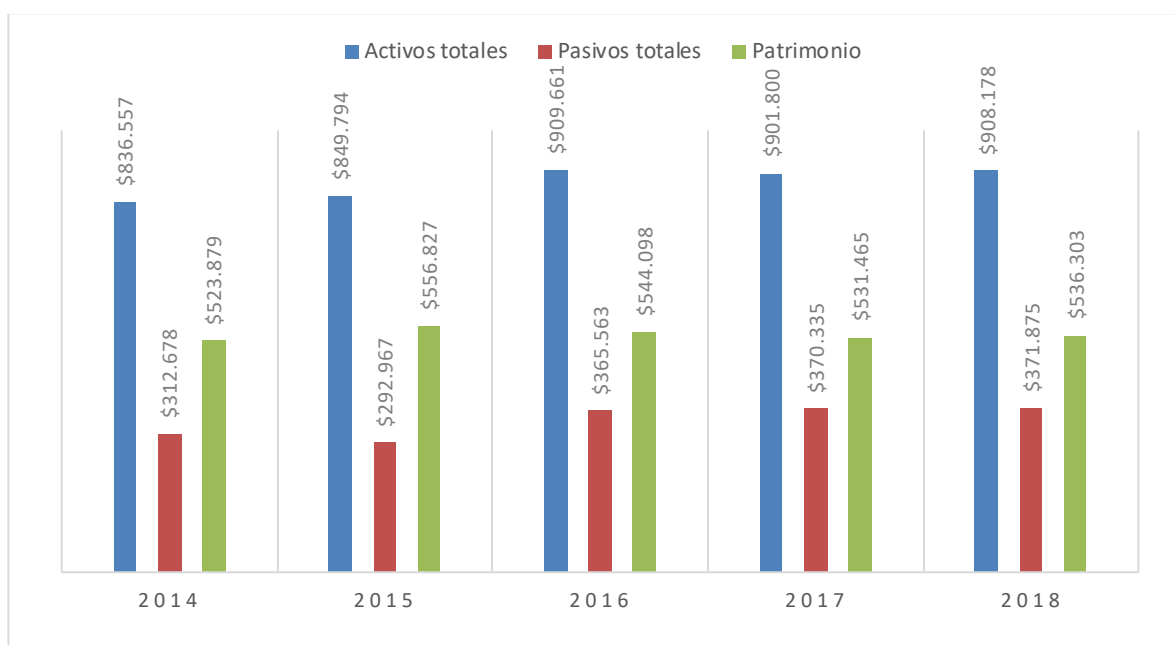
En el tejido plano cuenta con dos líneas principales, denim y casual y de estas se desprenden las líneas work y militar, además la línea de punto (knit), notejidos y recuperables.

Los mercados atendidos son Estados Unidos, México, Guatemala, Salvador, Costa Rica, Ecuador, Perú, Bolivia, Argentina, República Dominicana, Honduras, Venezuela, Italia y Colombia.

6.5.3.5 PANORAMA FINANCIERO

Los datos de activos, pasivos y patrimonio son tomados de los estados financieros separados de la compañía que incluyen el negocio textil. Estos valores no se ven

afectados porque la compañía no realiza adquisiciones, simplemente fusiona su operación bajo una misma unidad sin salir de sus activos y tampoco se presenta variación en pasivos y patrimonio. Hubo un aumento en los activos de 0.71% por la inclusión de las inversiones realizadas en algunas partes de la operación de Bello, en los activos corrientes se presenta una disminución en las cuentas por cobrar e inventarios comparado con 2017, esto se generó por la necesidad de financiar el proyecto de consolidación con recursos propios.

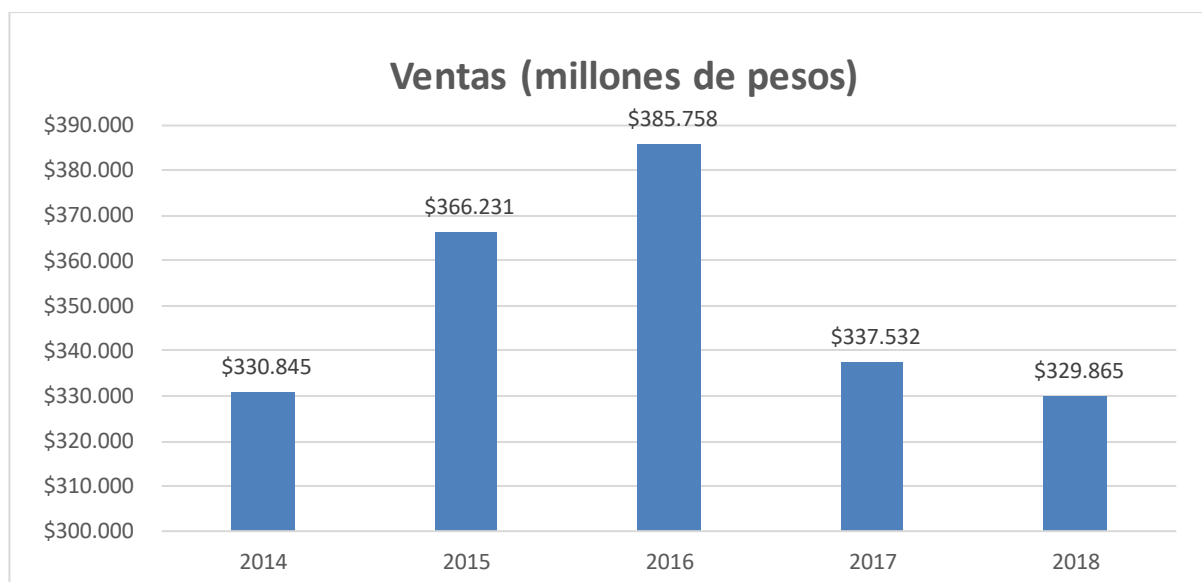


Gráfica 3. Relación de activos, pasivos y patrimonios de 2014 a 2018.

Fuente: elaboración propia tomado de informes internos Fabricato S.A.

La compañía viene presentando un decrecimiento en ventas desde 2017 considerable, producto de este declive en el periodo 2016 – 2017 con una variación del -14%, se tomó la decisión de realizar una unificación de las plantas productivas, decisión que fue positiva viendo el desempeño del año 2018 en ventas, por debajo inclusive del año 2017, a pesar de que la fusión se consolidó a nivel productivo para

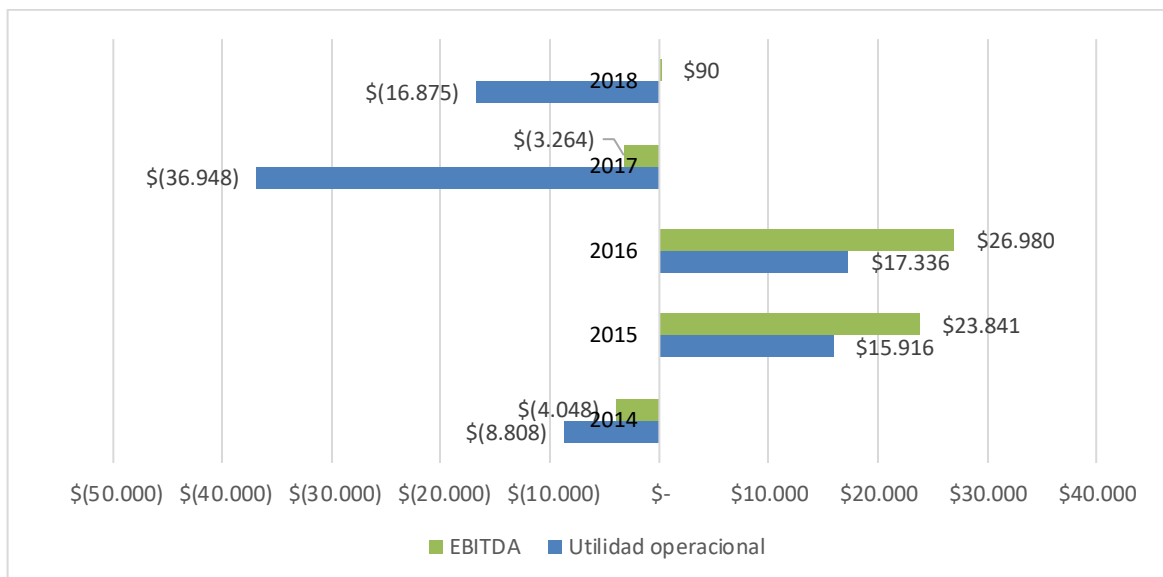
el octubre de 2018, no se puede evaluar un comportamiento en ventas influenciado por el último trimestre, el volumen de ventas para el año 2018 estuvo a un 84% de cumplimiento con respecto al presupuesto realizado para ese año. Para el año 2019 el presupuesto elaborado es un 6% más del volumen de venta que se presentó en 2018.



Gráfica 4. Volumen de ventas de 2014 a 2018.

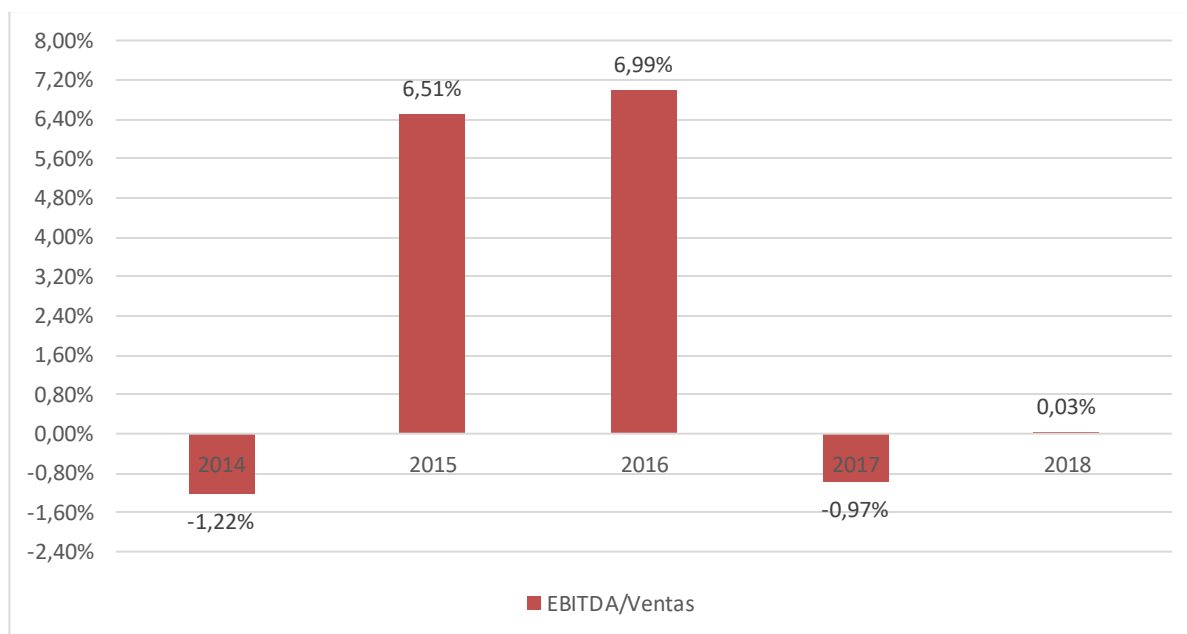
Fuente: elaboración propia tomado de informes internos Fabricato S.A.

La utilidad operacional de la compañía en este periodo de tiempo sólo ha sido positiva en los años 2015 y 2016 a razón de un buen desempeño en volumen de ventas que generan una amortiguación a los costos variables. Esta utilidad muestra el desempeño operacional de la compañía y junto con el indicador EBITDA/Ventas nos da un índice de la utilidad líquida de la empresa. Se puede decir que la empresa ha tenido un año 2017 con unos bajos rendimientos en general en ventas e indicadores financieros, sin embargo, el año 2018 presenta una tendencia positiva hacia una mejoría a un sano flujo de caja.



Gráfica 5. Utilidad operacional vs. EBITDA de 2014 a 2018.

Fuente: elaboración propia tomado de informes internos Fabricato S.A.



Gráfica 6. EBITDA/Ventas de 2014 a 2018.

Fuente: Elaboración propia tomado de informes internos Fabricato S.A.

El EBITDA para 2014 fue de -\$4.048 millones de pesos, para 2015 y 2016, los dos años del periodo evaluado en el que se presenta mayor volumen de ventas se situó en más de \$20.000 millones de pesos, con el panorama de ventas para 2017 y el comportamiento de la utilidad operativa en 2017 estuvo en -\$3.264 millones. Sin embargo, para 2018, a pesar de que el volumen de ventas estuvo en un nivel inferior al 2017 en un 2.3% pasando de \$337.532 millones en 2017 a \$329.865 millones en 2018, el EBITDA presentó una recuperación de \$3.354 millones con relación al año anterior y la utilidad operativa una recuperación de \$20.073 millones (Fabricato S.A, 2019).

Para el año 2019 se espera que la utilidad operativa llegue a punto de equilibrio con una recuperación de \$17.000 millones respecto al año anterior, para esto se tienen las eficiencias del parque industrial, más los ahorros. El EBITDA se espera que sea el 5% de la venta presupuestada que para 2019 es de \$391.000 millones. Se espera que el ingreso por arrendamiento del parque industrial de Rionegro genere un beneficio de \$2.000 millones en el EBITDA de 2019.

En general, comparando los resultados financieros de la compañía entre 2017 y 2018, se observa una recuperación del 50%, gracias a la consolidación de la producción en la planta industrial de Bello, el inmueble pasa a ser de propiedad operativa a inversión. Este cambio ayuda al resultado integral del año 2018 para presentar una utilidad de \$4.838 millones contra -\$12.633 millones del año 2017 (Fabricato S.A., 2019b).

6.5.3.6 PANORAMA LEGAL

En el proceso de fusión no existe método de intercambio, porque Fabricato es el único accionista de Riotex S.A.S. Se realizó un proceso de integración contable global, Fabricato reconoció todos los activos, pasivos y resultados de Riotex en su información contable. El proceso de fusión no generó variación en el patrimonio de la compañía, capital de la sociedad ni en la composición accionaria o capital de

accionistas, haciendo innecesaria expedición de nuevos títulos (Fabricato S.A., 2019a).

El proceso de fusión se basó en la ley 1258 de 2008 para fusiones abreviadas y la ley 222 de 1995. El cronograma legal del proceso de fusión es el siguiente:

Tabla 2. Cronograma jurídico para fusión por absorción abreviada entre Fabricato S.A y Riotex S.A.S.

Actividad	Fechas estimadas
Envío de la información a revisor fiscal	Enero 2019
Dictamen del revisor fiscal	Enero 2019
Reunión de la junta directiva	Enero 2019
Notificación a acreedores	Febrero 2019
Publicación en prensa	Febrero 2019
Cumplimiento de plazo de pronunciación de acreedores	Marzo 2019
Radicación en Superfinanciera	Abril 2019
Aprobación de Superfinanciera	Mayo 2019
Registro en cámara de comercio	Mayo 2019
Aprobación de cámara de comercio	Junio 2019

Fuente: documentación interna Fabricato S.A

*Este cronograma puede sufrir variaciones dependiendo de los cambios q las entidades de control puedan hacer.

A pesar de que a nivel de producción las plantas se encuentran consolidadas, el proceso de fusión por absorción abreviada en términos legales se espera esté listo a para principios de junio del presente año.

6.5.3.7 PANORAMA ORGANIZACIONAL

Fabricato cuenta actualmente con 2.080 trabajadores, de los cuales 121 son personas trasladadas desde la planta de Rionegro y ahora se encuentran vinculados a procesos productivos de esta planta. Riotex S.A.S no contaba con sindicatos, pero sí con un pacto colectivo, con el que se trabajó para realizar el proceso de fusión mediante acuerdos con los representantes de los trabajadores en este. La compañía cuenta con diferentes expresiones de movimientos sindicales, entre ellos, SindelHato, Sintratexco, Sintratextil y Sintrafateco. Producto de esta heterocomposición sindical y de su representatividad, han surgido diferentes acuerdos para un total de 1.950 trabajadores.

Tabla 3. Personal amparado por convención sindical

Sindicato	Afiliados
SindelHato	1.677
Sintratexco	45
Sintratextil	56
Sintrafateco	43
Amparados no afiliados	129

Fuente: Fabricato S.A. (2019b)

Tabla 4. Personal amparado por laudo arbitral

Sindicato	Afiliados
Sinaltradihitexco Bello	27
Sintratexcol (Ibagué)	2
Amparados no afiliados	29

Fuente: Fabricato S.A. (2019b).

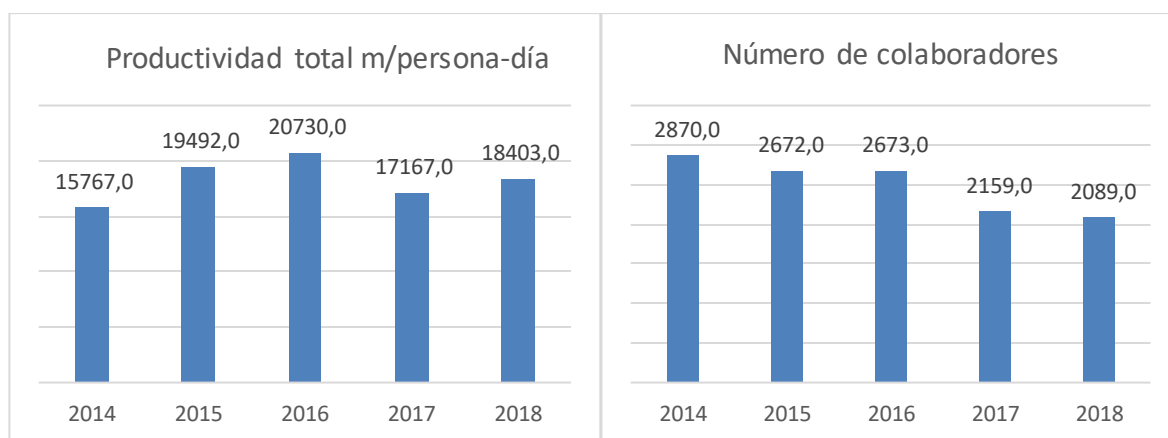
El 81.94% de los trabajadores de Fabricato S.A se viven en el centro y norte del área metropolitana. Esta ha sido de las compañías que más empleo ha generado en el norte del Valle de Aburrá. La distribución de la estructura demográfica de los colaboradores por sector para 2019 es de un 34.98% en el centro, un 9.93% en el oriente que incluye ciudades como Guarne, Rionegro, La Ceja, Marinilla y El Carmen de Viboral, un 7.36% en el sur y un 47.73% en el norte.

El proceso de fusión con Riotex S.A.S fue realizado bajo la estructura de gestión del cambio de la organización, hubo un acompañamiento desde el principio directamente con el personal y en cierta medida esto facilitó la adaptación al cambio por parte de las personas que fueron trasladadas a Bello. Fabricato cuenta con diversidad cultural gracias a los procesos de fusiones y consolidaciones que ha realizado a lo largo de su historia, esto le ha permitido desarrollar su propia cultura y generar en los trabajadores un sentido de pertenencia que sobrepasa los niveles promedio en las otras empresas nacionales, para Fabricato S.A es de un 75% y el promedio a nivel nacional es de 55%. Así mismo, la tasa de accidentalidad está por debajo de los niveles de las otras empresas nacionales posicionándose en un 5.73% a 2018 mientras que en Antioquia es de 8.1% y a nivel nacional de un 6.4%.

6.5.3.8 PANORAMA OPERACIONAL

“El impacto más positivo sin duda es la afectación a los costos y el negativo es la afectación temporal de la imagen de la empresa ante los clientes, pero insisto que es temporal. En general yo pienso que hacia afuera el mundo lee eso como la voluntad de una administración consciente de la situación por poner a trabajar mejor la fábrica, finalmente es eso” – Juan Octavio Mejía (Director de Operaciones Fabricato S.A).

A nivel de capacidades productivas, el proceso de consolidación de las plantas productivas de Riotex y Fabricato no generó cambios, las capacidades de cada línea se mantuvieron en los niveles que presentaban. Los niveles de producción para Fabricato S.A a 2019 culminado el proceso de consolidación con Riotex son: 1.600.000 m/mes de denim, 2.200.000 m/mes de driles, 700.000 m/mes de knit (tejido de punto), 504.000 m/mes de notejidos y 150.000 kg/mes de recuperables.



Gráfica 7. Productividad y número de colaboradores de 2014 a 2018.

Fuente: elaboración propia tomado de informes internos Fabricato S.A.

A nivel de productividad en la compañía, el 2018 cerró con una mejora en productividad general de la planta de un 7.2% con respecto al 2017, esto acompañado de una disminución del personal del 3.24% comparando con el año anterior, esto, gracias a las sinergias productivas que se encontraron con el traslado hacia Bello.

Los procesos húmedos de acabados han tenido un proceso de adaptación difícil al ser las máquinas más complejas, sin embargo, es normal que en estos proyectos de traslado se generen esas dificultades ya que son máquinas con cierto tiempo de uso y al ser trasladadas es complejo garantizar el mismo comportamiento y un

arranque normalizado. Como parte de esta afectación se observó un deterioro en la calidad de los procesos de tintorería y acabados que afectó la calidad general de la línea. Los procesos secos entre los que se encuentran la tejeduría de punto por su parte presentaron un mejor comportamiento en la adaptación con el traslado a la planta de Bello, los niveles de productividad y calidad presentaron mejoría con respecto a los obtenidos en 2017 en 19.2 y 4.6% respectivamente.

Culminado el proceso de fusión, se observa un aprovechamiento de los espacios disponibles de la planta de Bello y el nuevo *layout* es el mostrado en la Figura 4. Los espacios marcados en verde son los procesos trasladados de la planta Riotex. Los servicios de la planta de Riotex posterior al traslado fueron puestos a disposición de los arrendatarios de los locales a partir del segundo semestre de 2018 en lo que ahora es conocido como Parque Industrial Fabricato que generará ingresos entre \$5.000 y \$6.000 millones anuales más los ingresos por cobros de los servicios industriales a disposición en el parque.

Para cierre de 2018, y gracias al proyecto de consolidación de las plantas productivas, Fabricato logró una reducción del 10% en consumo de lubricantes y combustibles, un 47% de reducción de energía comprada gracias al aprovechamiento de la auto-generación de energía disponible en la planta de Bello, una reducción del 28% en repuestos, la generación de CO₂ se redujo en 23 toneladas gracias a la eliminación del traslado entre plantas de materias primas y productos terminados, hubo un 52% de optimización de utilización del suelo para el desarrollo de la operación textil pasando de un índice de ocupación de 12.3 metros de tela por m² a 23.6 metros de tela por m² ocupado al mes, además, se trataron 1.500 m³ al día de agua adicionales que fueron recirculados en la planta de Bello provenientes de procesos productivos de la planta de Rionegro. El proceso de traslado también benefició en los costos fijos la eliminación de traslados para realizar suministro de materia prima o procesos intermedios en acabados de Bello a Rionegro y viceversa.

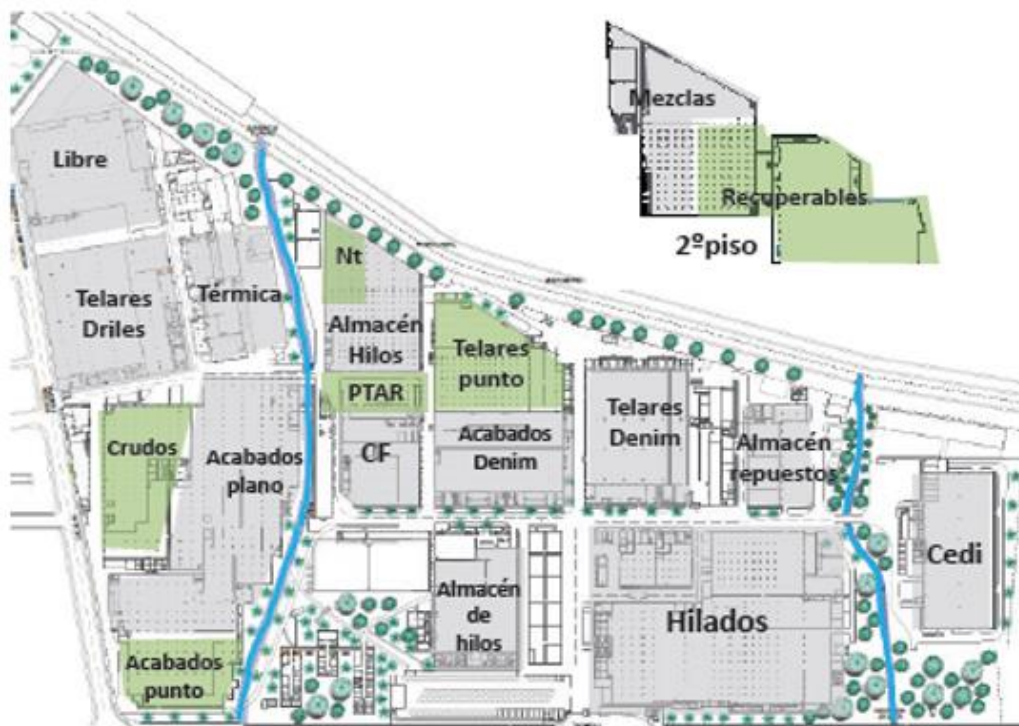


Figura 4. Distribución de planta Bello después de la fusión.

Fuente: informes internos Fabricato S.A.

6.5.4 COSTOS Y AHORROS DEL PROYECTO

“El traslado de la producción de Rionegro a Bello, con un costo aproximado de \$25.000 millones, consolidando toda la producción de la empresa en una sola unidad industrial. Además de todas las dificultades inherentes a un proceso de traslado de máquinas y equipos, nos encontramos con una situación adicional, una mayor restricción crediticia, consecuencia de la cual la ejecución del proyecto fue más larga y más costosa de lo presupuestado” (Fabricato S.A., 2019b).

Para el proceso de traslado como proyecto, la compañía realizó una inversión de \$25.000 millones, se destinó inversión a la ampliación de la planta de tratamiento de aguas residuales, el traslado de la maquinaria que incluyó la etapa 1 con el movimiento de los procesos secos, recuperables notejidos y telares, la etapa 2 con el movimiento de los procesos húmedos, inversión en indemnización a mano de

obra de Riotex, consecución de la unidad de productos químicos instalada en la planta de Bello.

El proyecto generó como sobrecostos alrededor de \$2.000 millones. En términos de ahorros generados por el proyecto se encuentran costos variables y fijos, dentro de los costos variables se genera un ahorro estimado de \$2.533 millones que comprenden energía comprada, mantenimiento y reparación, combustibles y lubricantes, en los costos fijos se incluye los gastos administrativos (mano de obra fija), servicios y seguros con un ahorro de \$3.587 millones. Otros ahorros incluidos en la estimación son los transportes y fletes, industria y comercio, revisoría fiscal y registro mercantil. Después de un balance entre un total de ahorros estimados de \$6.200 millones aproximadamente y unos sobrecostos que incluyen el tratamiento de las aguas, el transporte de personal y el mantenimiento del parque industrial en Rionegro para un total de ahorros estimados de alrededor de \$4.400 millones a partir de este año.

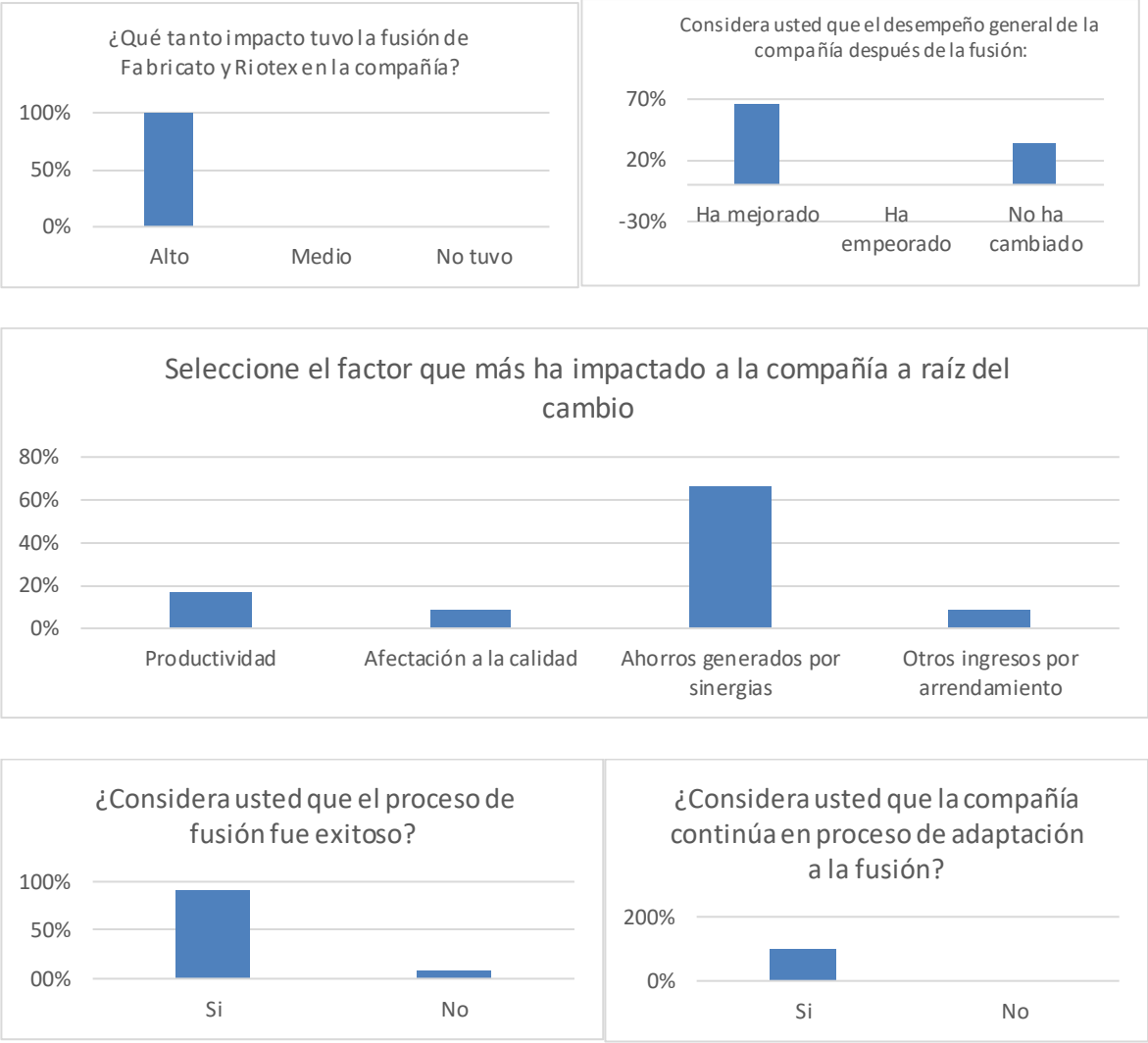
Hubo una reducción de un 47% en compra de energía al año, ya que se redujo la necesidad de compra por la auto-generación que se tiene en planta Bello, en algunos meses la generación de energía es suficiente para suplir las necesidades de la planta. El mantenimiento y reparación de maquinaria se redujo en un 39% al año por la optimización de los procesos y las sinergias generadas. Se generaron ingresos por arrendamiento del parque industrial en Rionegro desde el 2018 por \$1.299 millones, actualmente se tiene más del 65% del espacio arrendado, al ocupar el 100% del arrendamiento los ingresos ascenderían a \$4.268 millones anuales.

6.6 ENCUESTA DE EMPLEADOS

Se realizó una encuesta a 12 empleados de Fabricato entre los que se incluyó exempleados de Riotex para conocer la percepción general del proceso de fusión al interior de la compañía. Entre ellos, personas con cargos administrativos, jefes, gerentes y directores de diferentes áreas de la compañía, manufactura, acabados,

administración de la producción, ventas, gestión humana y proyectos y mantenimiento.

Los siguientes son los resultados de la encuesta:



Gráfica 8. Resultados de encuestas a empleados.

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la encuesta arrojan que en términos generales el proceso de fusión es percibido a nivel interno en la organización como un fenómeno de alto impacto, pero de manera positiva. El desempeño de la compañía ha mejorado y la principal ventaja del proceso es percibida como los ahorros generados anualmente

por las sinergias generadas, se considera el proceso como un proyecto exitoso y que la compañía aún se encuentra en proceso de adaptación.

Algunas razones por las cuales se considera el proyecto como exitoso son:

- *“Por efectos en aprovechamiento de sinergias, ahorros, renta de espacios, control de los procesos, inexistencia de reacción negativa laboral”.*
- *“Porque se consolidó todo el proceso productivo de la compañía”.*
- *“Optimizamos procesos productivos y administrativos, optimizamos espacios, optimizamos recursos financieros y logísticos, estamos recibiendo nuevos ingresos por parque industrial, hicimos reducción de estructura activa y operativa, mayor eficiencia y productividad al administrar una sola planta textil”.*
- *“Se lograron ahorros significativos en la operación e ingresos adicionales por arrendamiento de los locales desocupados”.*
- *“Porque se hizo en tiempo récord y aunque se han generado algunos inconvenientes, especialmente en calidad, el impacto ha sido menor ante los clientes”.*

Una sola persona de las encuestadas opinó que el proceso no fue exitoso por efectos secundarios como:

“Los atrasos en las entregas de knit y los problemas de calidad en el teñido knit demuestran que la planeación se quedó corta”.

7. CONCLUSIONES

La situación económica que enfrentaba el país durante el 2017 obligó a la compañía, a pesar de encontrarse en un proceso de cierre de un proyecto de modernización de su tecnología, a tomar decisiones rápidas para enfrentar la nueva realidad. La empresa contaba con un ambiente que le facilitaba realizar el proceso de fusión, espacio para instalar una planta productiva dentro de sus instalaciones, sinergias en operación que facilitaban el traslado, la posibilidad de generar un ingreso adicional al enfoque estratégico de la empresa que permitiría cubrir otros gastos. Esta fue una decisión tomada a tiempo y haciendo el máximo aprovechamiento de los recursos y oportunidades que se presentaron para la empresa.

El proceso de fusión fue llevado a cabo de manera exitosa, cumpliendo con el cronograma de traslado y el presupuesto proyectado, siendo financiado con recursos propios en un 100%. Los recursos de arrendamiento del parque industrial en Rionegro pasan al ingreso operativo y por tanto impactan los resultados del negocio textil, siendo un apoyo importante para los resultados financieros de la empresa.

El EBITDA presentó una recuperación de \$3.354 millones en 2018 con relación al año 2017, de igual manera la utilidad operativa presentó recuperación, a pesar de la disminución del 2,3% en las ventas totales, esto refleja, parcialmente, la eficiencia de la operación en el nuevo escenario que presenta la compañía y permite estimar un mejor resultado para el año 2019.

Fabricato es una compañía que tiene como objetivo brindar productos que sean sostenibles y se elaboren con responsabilidad social, esto hace que la empresa permanezca en la búsqueda de un estado óptimo en el que se genere el mayor aprovechamiento de sus recursos e impactando positivamente la industria textil. La empresa consolidó sus operaciones en una planta como muestra del empeño en ser más productivos, generando una reducción en los impactos ambientales,

disminuyendo el desperdicio, aumentando la productividad laboral y la sostenibilidad de la empresa y finalmente fortaleciendo su desempeño de cara a un mercado que cada vez exige mayor eficiencia.

La historia de Fabricato se ha construido a través de las fusiones y adquisiciones como estrategia para convertir un sector que en el tiempo se ha caracterizado por su alta demanda de mano de obra para operar. La compañía ha demostrado que ha prevalecido en el tiempo gracias a la constante búsqueda de la optimización de sus recursos, actualizando tecnológicamente sus procesos y haciendo, siendo eficiente en sus procesos. Esta historia le ha permitido a la empresa arraigar en sus trabajadores el sentido de pertenencia, tener una diversidad cultural única, siendo una compañía multicultural que despierta amor desde sus colaboradores.

El gran beneficio del proyecto de fusión para la compañía es del orden operativo. La empresa logró simplificar su estructura aprovechando sus sinergias, manteniendo la capacidad instalada de 2017 pero con una fábrica menos, lo que le representará una disminución de sus costos fijos, gastos administrativos y logísticos, se presentan algunos ahorros de costos variables y fijos por traslado de operación y aprovechamiento de sinergias, así mismo, el ingreso por arrendamiento del parque industrial de Rionegro le permite a la compañía tener ingresos adicionales para gestionar otros gastos.

Dentro de la planeación del proyecto no se tuvo en cuenta la pérdida de conocimientos técnicos, dificultades para estabilizar los procesos y la consecuente desnormalización de los productos, lo que pudo generar una afectación en los costos variables y una pérdida de la percepción de la influencia en el margen del producto. Se presentaron problemas en el cumplimiento de pedidos que generarán en la compañía un nuevo reto para recuperar mercados perdidos a raíz de este proceso.

8. RECOMENDACIONES

Por lo general, cuando se presentan fusiones o adquisiciones empresariales, se realizan por la detección de amenazas que puedan afectar la operación o participación del mercado de una compañía, estos procesos generan sinergias en sus operaciones y finanzas que les ayudan a ser más competitivos. Fabricato debe tener presente a futuro que ya no cuenta con más plantas para realizar procesos de fusión y podría empezar a evaluar cómo expandir su operación a través de adquisiciones de nuevas empresas que le permita incursionar en nuevos mercados a través de nuevos negocios o adquiriendo nuevos clientes.

La empresa se enfrentó a una pérdida parcial incuantificable de confianza de algunos clientes y reputacional por incumplimientos en pedidos producto de las dificultades que presentó el proyecto, sin embargo, esto no afectó la dinámica de sus ventas en la línea de tejido de punto en comparación al año 2017. La compañía debe encaminarse en un proceso de recuperación de mercado y posicionamiento de su marca que le permita superar los inconvenientes presentados en el proceso de fusión.

A futuro, la empresa debe pensar en realizar renovación tecnológica de sus procesos, sobre todo en la línea de tejido de punto, procesos húmedos y secos, que le permita tener mayor productividad y capacidad de respuesta ante un aumento de la demanda de sus productos.

Para próximos proyectos de este tipo, la compañía debe buscar una estrategia adicional para enfrentar un traslado y todos los imprevistos que este puede generar sin afectar el cumplimiento de sus pedidos y por tanto los resultados de sus clientes.

9. REFERENCIAS

Abellán, D. (2004). *Mergers and acquisitions: A survey of motivations*. Obtenido de: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-19529/Publi.%20Mascare%C3%B1as/0401.pdf>

Actualícese. (20 de junio de 2016). *Fusión por absorción: efectos y transferencia de obligaciones*. Obtenido de: <https://actualicese.com/2016/06/20/fusion-por-absorcion-efectos-y-transferencia-de-obligaciones/>

ANDI. (2017a). 2017: *Un mal año para la industria*. Vicepresidencia de Desarrollo Económico. Obtenido de: <http://www.andi.com.co/Uploads/Informe%20EOIC%20Diciembre%202017.pdf>

ANDI. (2017b). *Colombia: Balance 2017 y Perspectivas 2018*. Obtenido de: <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDIBalance2017Perspectivas%202018.pdf>

Andrade, G., Mitchell, M., & Stafford, E. (2001). New Evidence and Perspectives on Mergers. *Journal of Economic Perspectives*, 103 - 120.

Banco de Occidente. (2017). *Análisis macroeconómico y sectorial: Conyuntura y perspectivas*. Colombia.

Banerjee, A., & Eckard, W. (1998). Are Mega-Mergers Anticompetitive? Evidence From the First Great. *RAND Journal of Economics*, 29(4), 803-827.

Bertel, J., Uribe, J., Gaitán , S., & Ospina, J. (2017). Fusiones y adquisiciones: mecanismos de internacionalización de bancos latinoamericanos. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 17, 135 - 148.

DANE. (2017). *Encuesta Mensual Manufacturera EMM Diciembre 2017*. Obtenido de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmm/bol_emm_dic17.pdf

Data IFX. (Enero de 2019). *Aprobaron proyecto de fusión por absorción entre Fabricato y Riotex*. Obtenido de: <https://www.dataifx.com/noticias/aprobaron-proyecto-de-fusi%C3%B3n-por-absorci%C3%B3n-entre-fabricato-y-riotex>

Dinero. (2003). 10 fusiones y adquisiciones globales. Obtenido de: <https://www.dinero.com/caratula/edicion-impresa/articulo/10-fusiones-adquisiciones-globales/17195>

Dinero. (2017a). *Cdiscount y Didetexco, filial de Almacenes Éxito, se fusionan*. Obtenido de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/fusion-de-cdiscount-y-didetexco-de-almacenes-exito/249617>

Dinero. (2017b). *Sector textil en jaque*. Obtenido de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/crisis-del-sector-textil-y-confeccion-en-colombia-2017/249271>

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.

El Economista. (4 de octubre de 2017). *Ericsson busca fusionar su filial española Abentel*. Obtenido de: <http://www.eleconomistaamerica.co/empresas-eAm-mexico/noticias/8653378/10/17/Ericsson-busca-fusionar-su-filial-espanola-Abentel-.html>

El Espectador. (15 de febrero de 2018). *Economía colombiana creció 1,8% en 2017*. Obtenido de: <https://www.elespectador.com/economia/economia-colombiana-crecio-18-en-2017-articulo-739300>

Espectador, E. (28 de agosto de 2017). *¿Por qué Fabricato cerró operaciones temporalmente?* Obtenido de: <https://www.elespectador.com/economia/por-que-fabricato-cerro-operaciones-temporalmente-articulo-710279>

Fabricato S.A. (2018a). *Fabricato: Nuestra Historia*. Obtenido de: <http://www.fabricato.com/es/nuestra-historia>

Fabricato S.A. (2018b). Informe Anual 2017. Obtenido de: www.fabricato.com/es/inversionistas/informacion.../file.../140?file=informe-anual-2017

Fabricato S.A. (2018c). Presentación corporativa 2018. Obtenido de: <https://www.fabricato.com/images/presentaciones-trimestrales/presentacion-corporativa-2018-espanol-final.pdf>

Fabricato S.A. (2019a). Aviso de información relevante relacionada con la fusión por absorción abreviada entre Fabricato S.A y Riotex S.A.S. Obtenido de: <https://www.fabricato.com/images/inversionistas/gobierno-corporativo/fusion-f1-rtx-2019.pdf>

Fabricato S.A. (2019b). Informe de gestión Fabricato 2018.

Garavito, L. (10 de Noviembre de 2015). Fusiones y adquisiciones: tendencia creciente en Colombia. *Dinero*. Obtenido: <https://www.dinero.com/economia/articulo/analisis-sobre-fusiones-adquisiciones-tendencia-creciente-colombia/214618>.

Gaughan, P. A. (2002). *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring*. New York: John Wiley & Sons.

González, N. Z. (2007). *Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial*. Obtenido de: <http://www.ipyme.org/publicaciones/las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20formula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf>

Gugler, K., & Mueller, D. (2001). The Effects of Mergers: An International Comparison. *The International Journal of Industrial Organization*, 625-653.

Haas, T. (2006). *El método del estudio cualitativo de casos en la investigación y reportería de sala de redacción*. Brooklyn College. Obtenido de:

<http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?id=26848&redirect=1>

Hosken, D., & Simpson, J. (2001). Have Supermarket Mergers Raised Prices? An Event Study Analysis. *International Journal of the Economics of Business*, 329 - 342.

HSB Noticias. (11 de febrero de 2016). *Nokia y Alcatel-Lucent se fusionan y crean un gigante de las telecomunicaciones*. Obtenido de: <http://hsbnoticias.com/noticias/ciencia/tecnolog%C3%ADa/nokia-y-alcatel-lucent-se-fusionan-y-crean-un-gigante-de-las-186039>

Hughes, A. (1989). *The Impact of Merger: A Survey of Empirical Evidence for the UK. Mergers and Merger Policy*. Oxford University Press.

Kim, W., & Mauborgne, R. (2012). *La Estrategía del Océano Azul*. Grupo Norma.

Korosec, K. (28 de Marzo de 2018). BMW and the Owner of Mercedes-Benz Are Going Into Business Together. *Fortune*. Obtenido de: <http://fortune.com/2018/03/28/bmw-daimler-merge-mobility/>

Loaiza, J. H., & Molina, M. (2014). *Análisis de factibilidad de la unificación de las plantas de retrabajables y notejidos de la empresa Fabricato S. A.* Medellín.

Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165 - 193.

Mejía, M., & Restrepo, S. (2011). *Caso de la fusión Fabricato y Tejicóndor*. Envigado: Escuela de Ingeniería de Antioquia.

Ospina, E. L. (1990). *Los hilos perfectos: Crónica de Fabricato en sus 70 años*. Medellín: Editorial Colina, Ltda.

Ospina, L. (1990). *Los hilos perfectos: crónica de Fabricato en sus 70 años, 1920-1990*. Medellín: Editorial Colina.

Portafolio. (10 de noviembre de 2017). *Adquisiciones y fusiones crecen 5% en Colombia*. Portafolio. Obtenido de:

<http://www.portafolio.co/economia/adquisiciones-y-fusiones-crecen-5-en-colombia-511517>

PWC. (2017). *Estudio sobre Fusiones y Adquisiciones 2017*. Chile.

Ravenscraf, D. (1983). Structure-Profit Relationships at the Line of Business and Industry Level. *Review of Economics and Statistics*, 22-31.

Salcedo, C. G. (12 de mayo de 2018). Las fusiones y adquisiciones en Colombia suman US\$1.904 millones hasta abril. *La República*. Obtenido de: <https://www.larepublica.co/globoeconomia/las-fusiones-y-adquisiciones-en-colombia-suman-us1904-millones-hasta-abril-2725758>

Steward, J., & Kim, S. (1992). Price Changes and Mergers in U.S. Manufacturing 1985-86. En *Empirical Studies in Industrial Organization: Essays in Honor of Leonard W* (págs. 77-96). Weiss.

Tamosiuniene, R., & Duksaite, E. (2009). *The Importance of Mergers and Acquisitions in Today's Economy*. TKSI.

Villareal, O., & Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52. doi:[https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Desing and Methods* (Segunda Edición ed., Vol. 5). London: Sage Publications.

Zafrané, C. (1965). *Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato S.A*. Obtenido de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1628/1615/>

Zuluaga, M. (25 de Julio de 2001). Nace textiles Fabricato Tejicóndor S.A. El Tiempo. Obtenido de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-447234>

ANEXOS – ANEXO A

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

1. JUAN OCTAVIO MEJÍA (DIRECTOR DE OPERACIONES)

¿Cuál fue la principal razón que motivó a tomar la decisión de unificar las plantas productivas?, ¿qué se vivía en el entorno nacional?

Bueno, la decisión se tomó por varias razones, la primera es porque el año 2017 no se estaba comportando como esperábamos. Teníamos una expectativa de crecimiento de la venta mucho mayor y se consignó en el presupuesto, el año avanzó con menos ventas que lo presupuestado y que el año anterior y obviamente, esto es demasiado ... complicado para la compañía, ya que es difícil manejar un buen desempeño económico con las ventas hacia abajo.

Cuando ocurren este tipo de fenómenos que están influenciados por diferentes cosas, el año 2017 fue un año muy raro, mucho ... uno analiza ¿qué pasa?, ¿será un problema de producto, mercado, del medio?, y lo que vimos es que era un problema general, ¿sí?, había una baja demanda que implicaba que el tamaño de la compañía debía ser otro. En ese momento empieza uno a manejar qué opciones tiene para optimizar la operación y esa era una opción que en ese escenario teníamos “a la mano”. Hicimos un estudio de qué se necesitaba para hacer una fusión y cuáles eran las consecuencias, ahí está la primera razón.

La otra es porque también los años anteriores pues, no mostraba que hubiese una dinámica de gran crecimiento porque en algún momento dijimos que nos íbamos a quedar con dos centros de producción, uno con capacidad para crecer que es el de punto con no tejidos y el otro que es plano aquí en Bello y bueno, teníamos los espacios, pero estaban guardados para crecer y, como no se mostró esa dinámica y el 2017 no mostró crecimiento, no tenía sentido guardar los espacios y por eso decidimos hacer el movimiento de mover la planta aquí.

Pero fue más que todo influenciado por una desaceleración general del país a nivel de consumo o es algo de los textiles ...

La empresa sintió una desaceleración general de la economía y los resultados del año así lo mostraron, esto fue general, no hubo sector que no se quejara, la verdad no tengo datos exactos, pero si hubo un ambiente de negocios en general del 2017 malo para la economía colombiana.

¿Qué situaciones facilitaron el proceso?, ¿qué clase de renuncias tuvo que hacer Fabricato en este proceso?

La única renuncia fue dejar de crecer en las líneas de punto y plano, del resto no se renunció en nada, no se consideró ceder nada, la capacidad y condiciones de calidad se mantuvieron. Sólo se cambió el sitio de producción para aprovechar sinergias y reducir costes.

¿Cuáles fueron los factores claves para que el proceso de fusión fuera exitoso?

Hay que leer bien por qué es exitoso, es decir, yo pienso que fue exitoso porque se hizo rápido, esa fue la principal causa de que fuese exitoso, hubo un montón de perturbaciones y un montón de cosas que no se dieron como se planearon, pero la rapidez con la que se hizo fue determinante porque se pudo evaluar rápido el impacto.

¿Qué clase de perturbaciones se encontraron en el camino?

Pues, más que todo relacionadas con los planes de traslado, uno planea que una máquina la desconecta, la traslada y la conecta y arranca, generalmente como son máquinas que llevan años trabajando, eso no es tan ... “de una”, eso fue una cosa. La tubería que estaba trabajando ahí normalmente se desacopla y entonces no acopla, el motor que arranca o la máquina que se desajusta en el traslado. Conseguir que el punto de la máquina, la puesta a punto cuesta trabajo porque se ven afectadas por el traslado. Pero fue más que todo eso, problemas de arranques de máquina por efectos del traslado, ahí se presentaron problemas. Además, el

proceso de producción no se comportó tan bien como se proyectó, hubo más imprevistos que lo planeados con respecto a la calidad y reprocesos del comportamiento de la tela, tuvimos unos aumentos ahí y obviamente eso afecta el cumplimiento de la producción, ¿por qué?, porque en un proyecto de estos uno no alcanza a planear todas las cosas, pese a que el plan tenía 300 actividades uno no alcanza a prever absolutamente todas las cosas de la forma de trabajo que tenían establecidas en los 50 años que llevaba esa planta allá, hay cosas sobre la forma de realizar las cosas que no siempre se establecen en los procedimientos pero se hacen y que cuando se realizan estos procesos entonces se pierde el buen desempeño y sobre todo esto pasa en los procesos manufactureros, las telas, tienen muchas variables, este proceso depende mucho de las personas y eso perturbó el buen desempeño general.

Uno podría hablar de éxito sólo viendo el gasto real del proyecto versus lo presupuestado. ¿Qué estrategia emplearon para llevar a cabo el proceso en el tiempo planeado y con ahorros tan significativos?

Ahí hubo algunos cambios durante el proceso, por ejemplo, se presupuestó un tipo de arreglo de gente y se hizo otro, se presupuestó un estándar estético y se hizo otro, no malo, pero no muy costoso. Básicamente fue eso, y, quizás se utilizó más recursos internos de los planeados. Básicamente fue eso.

El cambio de la gente fue grande, es decir, el tipo de gente que teníamos que indemnizar, ahí tenemos unas elecciones que se podían hacer y escogimos las menos costosas. Ahora, todo eso fue calculado, ahí no fue realmente una estrategia, fue una decisión tomada. Pues aquí hemos hecho muchos proyectos de este tipo, llevamos haciendo eso por ahí 20 años y ese tipo de decisiones se toman.

¿Por qué hacer la consolidación en Bello y no en Rionegro?

Porque no cabemos en Bello, al contrario, no se podría.

¿Han pensado a futuro que tal vez Fabricato tenga que trasladarse a Rionegro?

Que tenemos que reubicarnos sí, en Rionegro, no. Personalmente no creo que en Rionegro sea buena idea.

¿Por qué?

Porque la gran mayoría del personal es del área metropolitana. Si nos tenemos que reubicar, le pongo yo unos 15 años, pero no creo que sea en Rionegro. Pues, eso es lo que yo pienso ahora. Que pasen otras cosas a futuro, puede pasar.

¿Pero lo piensa por el tema del espacio y del personal?

Sí, por el tema del personal. El tema del movimiento del personal es fundamental. En el valle de aburrá es más factible porque el transporte no sería tan traumático porque la movilidad y el desplazamiento es más sencillo y una serie de condiciones que no tiene Rionegro.

¿Cuál fue su papel durante el proceso?

Mi papel fue orquestar todo el proyecto desde la operación. La ejecución del plan de actividades en general, el plan de ahorros, la presentación del proyecto y la ejecución de las actividades con los equipos de trabajo que se hace con comités, seguimientos, estar atento a los imprevistos, solucionarlos, estar atento al desarrollo de actividades cuando no van según lo presupuestado.

Viendo cómo se ha movido el mercado este año (2019) y el año pasado (2018), ¿piensa que se tomó la decisión en el momento oportuno?

Sí, yo creo que esa fue una de las grandes virtudes del proyecto, que se hizo en el momento adecuado porque el mercado no estaba fácil y un año como el 2017 y otro como el 2018 sin hacer nada, hubiese sido un año más de pérdidas y difíciles condiciones que son muy complicadas para la compañía. El proyecto había que hacerlo e inmediatamente, pienso que se tomó la decisión en el momento adecuado y fue muy acertada.

¿Cómo manejaron la producción mientras paraban máquinas para trasladarlas?, ¿hubo retrasos?, ¿esto afectó la imagen de la empresa?

Sí, eso fue uno de los factores que juegan en contra de la evaluación final del proyecto. Porque debido a que la maquinaria no arrancó como se tenía planeada y las formas de trabajo aquí no se copiaron exactamente como se tenían allá, hubo retrasos en entrega de pedidos y obviamente esto impactó algunos clientes importantes e impactó negativamente la imagen de la compañía.

¿Desde la perspectiva productiva considera que fue una buena decisión?, ¿Hubo mejora en la capacidad productiva de la planta?

No, hay no hubo cambios, la capacidad de producción se mantuvo igual que en Rionegro, por lo menos fue la definida en el proyecto. Allá en Rionegro se tenía una y se trajo para acá la que se necesitaba. Ahí hubo unos cambios, pero no por la fusión en sí misma sino por decisiones tomadas, de esto traemos tanto y de esta tanto, y quizá hubo maquinaria que se quedó en el camino, pero ahí ya fueron decisiones que tenían que ver con el comportamiento de la venta de los años anteriores. Pero en términos prácticos la capacidad de producción no se tocó.

¿Qué tipo de sinergias y ahorros generales se han generado a raíz del proceso?

Hay unos ahorros que son producto no de sinergias, sino de reducciones, porque aquí hubo unos ahorros de tipo administrativo en el personal, unas reducciones logísticas, en materia prima. Creo que hubo varias reducciones en general.

¿En su opinión cuál es la enseñanza más grande que deja este proceso para otras industrias del sector?

Obviamente, si tienes la posibilidad de funcionar en un solo sitio, eso es más productivo, eficiente y fácil de manejar que tener dos, tres, cuatro o cinco. En mi opinión la mayor virtud del proyecto, que se tomó la decisión y se hizo rápido.

Menciona el impacto más positivo y negativo en su opinión del proceso.

El impacto más positivo sin duda es la afectación a los costos y el negativo es la afectación temporal de la imagen de la empresa ante los clientes, pero insisto que es temporal. En general yo pienso que hacia afuera el mundo lee eso como la voluntad de una administración consciente de la situación por poner a trabajar mejor la fábrica, finalmente es eso.

¿El proceso de fusión se encuentra culminado o aún estamos en proceso de adaptación?

Jurídicamente aún no está culminado, aunque ya se está adelantando, pero ya estamos trabajando en un solo centro de producción.

¿El lote de Rionegro se encuentra completamente arrendado?

Hoy vamos en un 65%

Una conclusión general...

Aquí lo que hay que decir finalmente es que el afán y el empeño está puesto en mejorar el resultado de la compañía. La administración está continuamente buscando la forma de ser más productivos y la administración responsable y sensata toma decisiones de este tipo, decisiones grandes. Que no todo sale como quisiéramos está claro. Pero lo peor que puede hacer una administración es no hacer frente a las realidades y tener una posibilidad evidente en frente y hacerle caso omiso. Esto aplica para una fusión, comprar maquinaria o venderla, y, además, todo puede ser mejor en estos procesos que se hacen, lo que sí es recomendable es que en el proceso de planeación se sea muy riguroso y se tenga en cuenta a todos los interesados, poner los planes a escrutinios es una buena práctica, no para que lo compliquen sino para que lo enriquezca y las personas entreguen información de lo que puede suceder para que con tiempo se prevea. Porque sí, tuvimos cosas que no se nos ocurrieron y finalmente no se cubre el 100% pero se evitan imprevistos.

En mi opinión hubo varios hitos del proyecto y paradigmas que se rompieron porque muchas veces los tiempos establecidos por un equipo técnico para una actividad son muy acolchonados y se dan unos plazos grandísimos y lo que hicimos fue intervenir mucho eso con una mejor plantación para hacerlo en menor tiempo. Ahí tuvimos varias mejorías con respecto a lo habitual en lo que ha realizado a la compañía en cuando a movimiento de maquinaria y eso nos permitió cumplir con cronogramas. Adicional en estos procesos para que salgan bien se debe ser muy riguroso en los cumplimientos de los tiempos para que eso no se eternice, toca trabajar mucho, ser muy insistente, desde la dirección del proyecto hay que estar muy pendiente con todo, no conformarse con lo que le digan en primera instancia y estar muy comprometidos para que todo salga de la mejor manera, ahí toca trabajar más de lo normal.

2. CARLOS MARIO VILLEGAS (Gerente de Gestión Humana)

¿Qué razones motivaron la consolidación de las plantas?

Las razones que incidieron para buscar la consolidación de las plantas son: optimización de uso del suelo, manejo, control y sinergias en las plantas, utilización del espacio físico disponible en planta de Bello, maximizar la explotación del suelo en Rionegro, optimizar la mano de obra, unificar la razón social en una sola operación de tal manera que se pueda ser más competitivos.

Esta era una decisión que antes de presentarse un mal desempeño en 2017, Fabricato ya la consideraba. En el año 2011 pensábamos al revés, pensábamos en un traslado hacia Rionegro, pero encontramos cosas como que teníamos que comprar la energía y adecuar más cosas. Nos dimos cuenta de que aquí contábamos con espacios suficientes para traer la operación de Rionegro, así maximizamos los ingresos de la compañía.

Antes que una decisión de mercado fue una visión de la compañía, lógico que hubo cuestiones externas del mercado que nos hicieron pensar en la necesidad de

unificar plantas, pero la principal razón fue el estudio interno hecho sobre las bondades de traer Riotex para Bello.

¿Desde su perspectiva qué factores facilitaron este proceso?

Teníamos espacio disponible, tenemos auto-generación de energía, agua, vapor. Además, teníamos una posibilidad de optimizar la mano de obra.

En este proceso en especial yo no pienso que Fabricato pierda, por todos lados veo que gana.

Si a futuro la venta aumentara y la necesidad de producción por tanto también, ¿cómo haríamos para responder a esa demanda?

Aún tenemos espacio y posibilidad de modernizar maquinaria para aumentar productividad.

Desde la perspectiva de gestión humana, ¿cuáles fueron las lecciones aprendidas del proceso?

Fue un proceso de fusión realizado de manera limpia gracias a la experiencia que tenemos acumulada en este tipo de procesos y se nos permitió que el personal pasara a depender directamente de Fabricato sin traumatismos de ninguna clase, el personal que quedó trabajando lo hizo de forma voluntaria y pacífica y el personal que nos vimos en la necesidad de desvincular, lo hicimos en una manera casi perfecta. Esto no generó ni daño reputacional ni conflictividad laboral. Sólo tenemos en un universo de casi 150 personas con las que hicimos arreglos, tenemos actualmente sólo cuatro demandas.

Fue un proceso muy limpio y muy diferente a los que ya hemos hecho.

Usted ha hecho parte de otros procesos de consolidación como el que se hizo con Tejióndor en 2002. ¿En qué se diferencian estos dos procesos a nivel legal y de manejo del personal?

El proceso de fusión en este momento apenas está avanzando con Riotex, cuando se hizo con Tejicóndor el proceso de fusión fue previo al movimiento de personal. Aquí se hizo, al contrario, nos trajimos el personal de forma pacífica y los planes de retiro voluntario y ahora se está adelantando el proceso de fusión.

Y, ¿por qué esta vez se hizo así?

Por la experiencia, porque estos procesos te van enseñando y hemos aprendido de ellos. Había en el ambiente la posibilidad de hacerlo.

En aquel momento con Tejicóndor tuvimos una dificultad con un estatuto colectivo que existía y nos generó una conflictividad laboral, pero esto se superó también. El estatuto que regía en su momento fue absorbido por la convención colectiva que existía en Fabricato.

¿Por qué hay más ventajas en hacer el proceso de fusión después del traslado del personal?

Porque se podía hacer limpio y tranquilo sin implicar permisos del ministerio o entidades gubernamentales. Donde no decíamos que acabaríamos una planta, sino que trasladaríamos.

Se prestaron las condiciones para hacerlo ...

En el proceso con Tejicóndor, ¿cuántas personas fueron desvinculadas?

Ese proceso no generó desvinculaciones. A través del tiempo ha habido reducción de personal que es natural por las pensiones y esas cosas, además internamente se hicieron planes de retiro voluntario para optimizar la mano de obra.

¿Con cuántas personas contaba la planta Riotex

320 personas.

¿Cuál fue el plan para comunicar al personal la decisión generando los menores traumatismos posibles?

Aquí desarrollamos un plan de gestión del cambio, lo primero que hicimos fue lograr que el trabajador viera con confianza el movimiento que se estaba haciendo, respetando o mejorando sus condiciones, eso es esencial, hablar con el trabajador y explicarle las razones que nos llevan a tomar la decisión, hacerlos sentir parte del proceso. Esto fue un trabajo de 15 días, día y noche, lo hicimos en esa forma y llegar aquí en el pos-traslado y estar pendiente de toda la situación de ellos, hacerlos sentir bien, acompañarlos y mejorarles sus condiciones de trabajo para que todo esto lo pudiéramos llevar de la mejor forma posible. Si bien no podemos disminuir las distancias entre el Valle de Aburrá y Rionegro, sí podemos brindar un transporte cómo que aminore la fatiga del traslado, vincularlos a las prestaciones extralegales y legales de la compañía y mantener el contacto directo con ellos, esto nos ha permitido que todo este proceso funcione de la mejor manera.

Vamos al tema de sindicatos. Riotex tenía sindicatos

Riotex no tenía sindicatos, tenía un pacto colectivo, allá sindicatos existieron hasta el 84'. Ojo, hicimos tema de manejo con los representantes de los trabajadores en el pacto, no se llegó directo al trabajador, sino a las personas del pacto y trabajadores.

¿Hubo en algún momento una posición negativa al cambio?

Hay personas que decidieron no venir por sus condiciones en donde viven, porque tienen un estilo de vida que no compaginaba con el estilo de vida de aquí, no eran la mayoría, pero se presentaron.

¿Todo el personal que siguió trabajando con Fabricato es trasladado en el transporte de la empresa?, ¿o hubo personas que se vinieron a vivir para el Valle de Aburrá?

La gran mayoría de las personas se trasladan en el transporte de la compañía.

¿Usted considera correcto dentro de estos procesos de fusión eliminar la duplicidad en cargos?

En esto es una cuestión que si uno hace un proceso de fusión es porque busca sinergias, si estas se dan, puede haber un excedente en mano de obra y debe ser tratado de una forma muy limpia y se les debe ofrecer, si no se pueden ubicar dentro del nuevo organismo que nace, una posibilidad de tener una salida muy amable de la organización.

¿Ha habido choque de culturas entre las personas que vinieron de Rionegro?

Esta empresa es multicultural, porque ha recibido a lo largo de los años personas que diferentes partes del país, el Tolima, Valle de Rionegro, Medellín, Barbosa. Esto ha hecho que entre el mismo personal existan un ambiente de adaptabilidad y acompañamiento a las personas que vienen y no se ven dificultades grandes con este tema al interior de la compañía.

En principio claro, un cambio de desplazamiento para trabajar a Bello ha sido algo que ha impactado a las personas, pero se ha sabido manejar y los trabajadores lo han llevado de la mejor manera.

Entonces podríamos decir que al ser Fabricato una empresa que a través de los años ha sufrido de diferentes adquisiciones, fusiones y consolidaciones, ¿esto le ha facilitado tener un ambiente de adaptación a los cambios culturales?

Hay un universo grande culturas aquí, al menos de cinco, pero de alguna forma ellas se han ido acoplando, amalgamando, aceptando entre sí, no crean conflicto entre sí. Uno lo ve y lo mide concretamente en la batería de riesgo psicosocial, y esta nos da que las demandas intralaborales de Fabricato están por debajo de las empresas nacionales y nos da un sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa más o menos de un 76%, cosa que supera la media que está en el 55%. Hay ese ADN funcionando y pienso que es multifacético, eso no es de una sola cosa, es un cuerpo que se ha ido creando, con todas las diversidades del mundo, pero funciona. Uno lo ve en los mismos sindicatos, uno ve que algunos son de izquierda, otros de centro, otros independientes, pero alrededor de un sindicato que a veces tildan de “patronista”, tengo girando esos sindicatos.

¿Cuál ha sido el impacto más positivo y más negativo desde su perspectiva de este proceso?

El más positivo ha sido sin duda los ahorros y productividad a la que se le apunta, el más negativo, si se puede llamar así, fue lograr la aceptación de las personas que vinieron aquí y su proceso de adaptación. Del resto no veo más dificultades desde el punto de vista de gestión humana.

¿La empresa aún se encuentra en proceso de fusión?

Sí así es.

¿Cuándo se culminaría este proceso de fusión?

Se está tratando de hacer rápidamente, los tiempos nos los ponen las entidades oficiales. El objetivo era finalizarla para marzo, pero se nos puede extender un poco más.

3. ARMANDO CASTILLO BUILES (Director de Marketing y Ventas)

Venga le cuento...

Nosotros tenemos recorrido y no digo yo, digo la compañía en procesos de fusión e integración de plantas. Nosotros hemos trasladado e integrado a Pantex, Indulana, Tejicóndor, Fibratolima, Fabrisedas, nos llevamos a notejidos de Bello para Rionegro y ahora nos trajimos todo Riotex para acá. Hay entonces un recorrido, pero de eso uno aprende, digamos que mi primer comentario es que los impactos tuvieron efectos internos y externos.

Hay unos efectos internos que se pueden separar entre laborales, la situación interna del personal, logísticos, de costos y ventas y técnicos. Me voy a concentrar en los laborales, primero, sabíamos que habría un impacto en el personal que se reduciría en la operación, uno de los objetivos era ese, aplanar y reducir la estructura para ser más competitivos y eficientes, pero para esas personas el impacto fue fuerte. Segundo, por un tema de que esas personas las integramos a

otra cultura empresarial, uno no cree y estamos a un municipio sólo a 45 minutos de Rionegro, pero la cultura de la gente de aquí es diferente a la de las personas del Oriente Antioqueño. Allá tienen un ritmo de vida diferente al de aquí, aquí corremos más, somos más estresados, allá ellos tenían sus compañeros, llevaban mucho tiempo trabajando allí, y los trajimos para acá, a un mundo distinto en el que no conocían compañeros, no conocían el área física, la cultura, los caprichos de aquí y eso los impactó porque me lo decían, yo trabajé en Riotex como gerente de ventas y hay mucha gente que se me acercaba y me decía: “¡uy doctor es que me pegaron una sacudida la macha!”. Pero esas cosas normalmente no se tienen en cuenta en la planeación si no son de un impacto muy fuerte. Tercero porque perdieron compañeros, de salón, oficina, trabajo diario, se vieron aquí como los nuevos y eso genera una angustia brutal, cuarto porque nos decían que sentían que Riotex se desapareció, Riotex era una compañía con razón social y jurídica independiente de Fabricato y Riotex ya no existe para ello.

Por otro lado, hubo mucha presión y tensión por todos los lados porque se nos exigía que el proceso se hiciera de la mejor forma, pero rápido para no perder producción, entregas y no impactar el mercado, dentro de esa planeación había cosas que se dejaron como holgura, pero al final se nos vinieron encima un montón de cosas y para las personas era estresante y generó angustia. Además, se perdió credibilidad y confianza, aquí arrancamos, se veían las máquinas llegar e instalar, entonces generamos un cumplimiento para unas áreas, pero incumplimiento para otras. En ventas, sentíamos que el proceso tenía que ser perfecto, porque, aunque se le informó a los clientes que haríamos un movimiento, los clientes no esperaron que esto se fuera como a “cerrar”, porque si hubiera sido así, les hubiésemos dicho , pero no fue así, dijimos “sigamos que no va a pasar nada”, pero sí pasó, entonces aquí éramos con dificultades porque no entregábamos y se generó una sensación de desconfianza e inseguridad que se transmite porque no sabíamos qué decirle al cliente por el incumplimiento y el cliente percibía eso en el vendedor porque no había manera de esconderlo todo.

Un punto que pareciera de forma, los tiempos de traslado para el personal se alargaron, hay personas que se les recoge para el turno noche, casi que en veredas y tienen que transportarse hasta el centro de acopio, tomar el carro de la empresa y venir, en el recorrido terminan de dar la vuelta, pueden pasar hora y media, dos horas o más, ese tiempo es mucho para alguien que cumple un horario de ocho horas, esas personas se cansan demasiado.

Sí ...

Aspectos logísticos que miramos a nivel interno, teníamos beneficios al reducir áreas físicas, transporte, movimiento de materiales, allá se tejía, aquí se teñía, allá se acababa, aquí se clasificaba, entonces este proceso se vio como la oportunidad de aprovechar los recursos para tener una productividad mayor y generar un ahorro en esos gastos que no tenían sentido. Al final, esto se va a ver más este año completo porque el año pasado fue partido. Segundo, al realizar el traslado se optimizan costos fijos, aquí absorbemos con una mayor producción en la planta, los costos fijos si hacemos un metro o un millón, son los mismos. El aprovechamiento de aspectos como “costos ocultos”, habrá en términos de infraestructura una reducción del personal porque ya es un jefe de hilanderías, un jefe de telares, un jefe de acabados, un gerente de acabados, una fusión integral en los procesos de manufactura y acabados, se perdieron en el traslado, expertos, por decisiones, salieron personas que conocían del proceso y lo hemos sentido porque hubo telas que se nos desnormalizaron y no las pudimos normalizar sólo por el traslado, tenemos las mismas máquinas pero no sabemos qué nos pasó, había algo que no se había tenido en cuenta en el proceso porque la máquina se desbarató y se volvió a armar pero no se logró el mismo resultado.

¿Qué pasó con los costos?

Logramos una mejora de costos por estructura organizacional, eso impactó los costos, menores costos de EVA porque aquí hacemos uso del agua de La García que aprovechamos al máximo y en Rionegro debíamos tomarla de las Empresas

Públicas de Medellín, a pesar de tener planta de tratamiento de aguas, la energía aquí es más barata porque la generamos, en Rionegro la teníamos que comprar, hubo eliminaciones que aún vemos ya que las compañías cuando son independientes están afiliadas a muchas entidades y gremios a los que hay que pagarles mensualmente, incluso ahorros en impuestos hemos percibido, todo esto apenas se está consolidando y se traducirá en un mejor margen para nosotros, creo que tenemos cosas que veremos este año y que son importantes.

A nivel técnico tuvimos muchos problemas de calidad, estabilizar el proceso en la sincronía en la temperatura, presión, velocidad es muy berraco y la tela salía y ya no teníamos nada que hacer, entonces era tela que se vendía en calidad segunda o se negociaba con el cliente y por urgencias los clientes nos decían: “vea yo me quedo con ese tono desviado, pero para la próxima espero la tela buena”, de hecho el tema de que el pH del agua aquí era diferente entonces los tonos no daban hasta que dijimos “!es que no va a dar!” eso no fue algo que se tuvo en cuenta.

Los tiempos de entrega se nos salieron de las manos, en Riotex entregábamos entre 4 y 5 semanas cuando comenzamos el proceso de traslado subimos a 8, 10, 12, 14 semanas y el cliente decía: “Pero a ver, ¿yo para qué ya la tela del arbolito de navidad en enero o febrero?, si yo la necesitaba antes”. Nosotros dejamos de vender, ¿qué significa dejar de vender?, no cubrir el volumen de ventas presupuestado con unos márgenes que no se percibieron, con una absorción por esa mayor producción que nos bajaba los costos, con impacto en los clientes que como no les entregamos entonces ellos dejaron de vender prendas, y no era necesariamente “unas prendas”, nuestros clientes por ejemplo os de marca tienen colecciones. Hacen una colección con pantalones en denim, una t-shirt en knit, tres camisas, entonces ellos pueden tener una colección en las que se les entregó bien plano y mal punto, entonces para ellos esa colección quedó chueca, no presentaban la colección integrada y no vendieron lo que proyectaron.

Hermeco, que fue el caso que hablamos un día, fue el más impactado porque tienen una gran producción concentrada en Riotex porque a ellos nosotros les trabajamos

un portafolio especial, el jersey con el piqué, la burda, cuellos y puños e hilazas y eso no lo hace todo el mundo, eso es posible aquí porque tenemos todo el paquete, teñido de hilo, telas, tejido plano, con punto, etc. Ese enredo, ellos esperaban que, para el mes entrante, para el otro, y no, entonces quedamos como el novio incumplido; la estabilización del proceso se demoró, entendíamos que trasladábamos la maquinaria, ajustábamos, hacíamos pilotos, se ponía a trabajar y se iba organizando, pero nos demoramos mucho más de lo presupuestado. La pérdida cuantificable es menor venta, menor margen, impacto económico para los clientes, pero hay una pérdida que es muy difícil cuantificar y es la reputacional, primero porque cuando a uno no lo ven con los ojos que deberían verlos es maluco, segundo porque hay clientes que se quejan y otros no, los últimos no vuelven. Nos demoramos 6 a 8 meses en estabilizar el teñido de hilos para los pre-teñidos, y entregábamos lo otro cumplido y esto quedaba faltando, en niños no puede faltar un pre-teñido; tuvimos un tema reputacional, de imagen, falta de confianza, tener pérdidas de clientes que tendremos que recuperarlos, no logramos mantener los clientes fieles porque les incumplimos entonces fueron a buscar otros proveedores que les cumplieran.

¿Tiene cifras de disminución de ventas?

Sí, los niveles de programación nuestros en punto fueron incumplidos alrededor de 150.000 y 200.000 m frente a una programación de 700.000 m, esto es casi el 30%. Hubo porcentajes de incumplimientos altos, altos porcentajes de reprocesos, altas reposiciones, pierdo por dos lados porque si hago un rojo, que no me quedó rojo sino morado, entonces debo hacer una reposición y le estoy robando materia prima a un pedido que viene detrás tratando de cumplirse y me queda este producto “rojo-morado” que al final se convierte en un problema porque tengo que venderlo, pero con un descuento.

En cuanto a clientes, ¿hubo pérdida de clientes?

Sí, hemos perdido clientes. Casi del todo perdimos a un cliente en Pereira que le produce a Arturo Calle, nos compraban fondo entero, estampados, pre-teñidos y se fue de todo menos de los pre-teñidos porque no encontró quién se los vendiera. Perdimos algunos negocios con agencias que tienen mucha versatilidad en cambiar porque son importadores porque tienen forma muy fácil de cambiar porque son telas commodities.

A nivel de precio, ¿el costo de los productos aumentó con el traslado?

El costo no se vio impactado desfavorablemente por el traslado, los costos variables no se debieron afectar, aún no lo vemos porque como hemos tenido tantos reprocesos, reposiciones, no podemos percibirlo aún. Nosotros tratamos de que a los clientes no se les castigara con precio por el incumplimiento que estábamos generando y estuvimos seis meses sin alzar precios porque con qué cara íbamos a hacerlo. El haber estado seis meses nos generó un impacto, el alza de final de año no se hizo y perdimos puntos de margen buscando recuperar la confianza de los clientes y al final nos afectó.

De todo esto qué nos queda como conclusión, que normalmente en estos movimientos de planeación logística, primero los aspectos no cuantificables, muy de sensibilidad que son las personas de adentro y fuera no los tenemos tanto en cuenta, segundo que aquí tenemos una cultura distinta porque cuando el personal llegó aquí quedó desubicada, tercero que no quisimos hacer mucho ruido con los clientes porque pensábamos que esto iba a correr a la perfección y resultó que no. Les dijimos: “vamos a parar dos semanas en diciembre y otras dos de enero y eso va a estar listo” y nos tuvieron la confianza de que iba a ser así y al final hubo inconvenientes, ahora, que hubo inconvenientes, por supuesto que sí. La anécdota especial es que nosotros arriba haciendo pabito entregábamos 120 toneladas mensuales y tenemos comprometido todo el pabito cada mes y un cliente se consume el 80% y empezamos a incumplir, “vea tuvimos problemas con el traslado”, “vea tuvimos un problema en la instalación de la máquina”, entonces tres o cuatro veces aquí en la sala de reuniones les decíamos cosas, hasta vinieron de Chile

porque son una multinacional y en la última reunión les dijimos que se había caído el techo del salón, y nos dijeron “no pero ustedes si inventan unas mentiras”, entonces les dije: “venga vamos a ver”, y efectivamente, se había caído el techo. Estos imprevistos uno no los tiene en cuenta y cómo ya traíamos dos o tres excusas perdimos la credibilidad del cliente. Ellos inclusive hicieron el traslado de su planta productiva el año pasado y pararon dos meses la planta y el plan era de 15 días y les dije: “vio que sucede, uno cree que tiene todo planeado y resulta que no, siempre tiene imprevistos”. Cuarto, el efecto que se genera afuera, porque uno podría decir que va a parar la compañía y luego reactiva, pero uno quiere no parar, no dejar de vender, hacer el mismo volumen y hacer el traslado, eso sería más fácil si uno trajera maquinaria nueva y dejara la vieja allá, pero nosotros trasladamos la maquinaria que teníamos en Rionegro, toda; ¡y aún seguimos trasladando!, esta semana estamos trayendo una tundidora, ¿y qué pasó?, ¿por qué no la trajimos?, pues porque pensábamos que no la necesitábamos y para las telas tundidas estamos embalados, llevamos varios meses con telas que necesitamos tundir y la apariencia no la alcanzamos, la teníamos vendida a la gente de Estampamos y tuvimos que volver a comprarla; pero no estoy diciendo que fue una decisión irresponsable, se hizo el estudio de la utilización de la máquina en años pasados y no había gran ocupación, pero este año se nos disparó la demanda y nos obligó a volver a tener la máquina aquí.

En general, tuvimos efectos, uno aprende de todo esto. Desde el punto de vista del negocio aquí adentro, la urgencia y el desgaste del día a día nos llevó a momentos en los que tomamos decisiones equivocadas porque cuando se presentan estas situaciones de calidad debemos manejarlos y esto se vuelve en un enredo porque estamos robándole materia prima a los pedidos que llegan atrás, por otro lado si el cliente accedía a recibir la tela incumpliendo los estándares de calidad que solicitó, entonces empezas a crear en el cliente un sentimiento de insatisfacción ni el berraco. En el exterior no tuvimos impactos grandes porque no tenemos grandes

clientes de punto en el exterior. Pienso que ya estamos en las últimas, pero ya creo que salimos.

¿Cómo está el ambiente este año con los clientes?

Nos tocó hacer unas emergencias con cuatro tipos de clientes, distribuidores, marcas, confeccionistas y Cl's, en las marcas los más perjudicado fueron los del Grupo Uribe, ellos hacen mucho punto con nosotros, tuvieron una colección el año pasado que se les entregaba en octubre se cumplió al 3% en medición por pedidos completos, cuando vieron el efecto de Diciembre e hicieron balance y se dieron cuenta que dejaron de vender porque no les entregamos, había un poco de cosas pellizcadas, incompletas. La primera colección de este año ya subimos al 83%, nos recuperamos, pero esa no es la meta, es del 95% al 100%, para ellos debemos cumplir al 98% las entregas.

Al final cuando uno está en una competencia tan apretada en un mercado como este pasa lo del boxeador, cuando tú lo tumbas no lo puedes dejar parado, "túmbalo y móntate en él y dale con las rodillas, pero no lo dejes parar". Cuando se detecta una debilidad de un competidor y es identificada por los otros, van y le caen a los clientes, les dan descuentos, los buscan, los seducen, porque el otro está teniendo problemas; en este punto dejamos que se metieran algunos y estamos haciendo de nuevo el trabajo para recuperar esos clientes, pensamos que con el mediano plazo van a identificar la calidad, tiempo y precio y los volveremos a recuperar con realidades. Necesitamos volvernos a ganar la confianza de los clientes.

En un balance general de la decisión, ¿considera que la fusión fue una decisión correcta?

¡Claro!, esta compañía lleva cinco años haciendo cosas para lograr reenfocarse, rediseñamos modelo de negocio, nos reenfoamos eliminando líneas de negocio que no eran rentables, salimos de clientes, renovamos portafolio y dijimos, ¿cómo nos modernizamos sin prestar dinero al sector financiero?, porque no nos prestan, el sector financiero te presta a futuro mirando el pasado y nuestros resultados

financieros son de pérdidas. El gran trabajo era aprovechar los recursos internos para financiarnos en el proceso de fusión, invertimos en arreglo de personal, preparar la planta para recibir la maquinaria que venía, desmontar, montar, ajustes de obras civiles, todo eso vale plata; esto había que hacerlo porque teníamos garantías de que vamos a recibir ingresos sobre el parque industrial de Rionegro. Se nos redujeron los costos fijos y variables, si reduzco costos y mantengo precio, subo puntos de margen. Tenemos aumento en la eficiencia operativa al realizar la integración de los procesos, finalmente estamos en una condición de una única compañía que nos permite que todo lo que se haga aquí se aproveche al máximo porque no se tiene que distribuir.

¡El problema ahora es que ya no vamos a tener más plantas para integrar!, pero nos inventamos alguna otra que compremos por ahí, el tema es que el gran proyecto a futuro de movimiento es cuando Fabricato se tenga que ir de Bello, porque finalmente esta compañía convive con una comunidad y la presión es cada vez mayor para que las plantas industriales estén en el sector rural para que no generen efectos nocivos al medio ambiente. Entonces, este terreno vale una millonada, podemos tener la posibilidad de un traslado, el tema es, ¿dónde?, ¿cómo? Y ¿cuánto cuesta?, porque aquí trasladamos a Riotex porque había mucha parte organizada de obra civil, tubería, energía, agua, pero si a nosotros nos entregan un terreno para adecuar de cero, ¡eso vale un plata!, pero les tocará seguramente a ustedes los que queden aquí jajaja.

4. JUAN DAVID GIRALDO GÓMEZ (Gerente de proyectos y mantenimiento industrial)

Desde la planeación, ¿cuál fue la estrategia empleada para abordar el proyecto?

Un proyecto tan grande no abarca la planeación un área tan grande, hay un comité que participa en la evaluación y definición del proyecto, este comité está dirigido por el comité de presidencia, porque hay muchos temas involucrados, aquí se hacen revisiones adicionales. La estrategia que se usa es abarcar los diferentes frentes de

acuerdo con la especialidad de cada área y se participa cada una de las etapas del proyecto. Una vez esté listo, se presenta a la junta directiva para la aprobación, posterior a esto realizamos la ejecución.

¿Cuál era el escenario de las plantas antes de la fusión?

Era un escenario de ampliación de la capacidad instalada, es decir, fuimos preparando los diferentes espacios que teníamos en las dos fábricas con tecnología, fuimos liberando áreas ociosas, liberando espacios para comprar maquinaria para crecer la capacidad productiva. Eso se hizo, pero el mercado no creció lo suficiente para realizar las inversiones que teníamos previstas y crecer como lo teníamos pensado, no podíamos seguir teniendo las dos plantas.

¿Qué cambios se realizaron a nivel general con respecto a lo planeado?

A favor y en contra, simplemente que se netearon a favor, es decir, en unos rubros pudo ser más y en otros mucho menos por una mejora sustancial en un parámetro del proyecto. Cambios relevantes, se hicieron, uno de ellos fue el tema de la indemnización del personal, fue mucho menor al presupuestado. Otro cambio relevante fue la UPQ, que costó mucho más de lo presupuestado porque beneficiaba la operación, se conectó la maquinaria de teñido por agotamiento de las hisakas.

Otros cambios relevantes fueron el tema de la inversión de la optimización de la ocupación de la maquinaria, se trató de dejar la eficiencia de los procesos al “100%” por así decirlo, el no trasladar dos ramas fue un cambio relevante porque son inversiones grandes, eso hizo que aquí en Bello la utilización de las ramas se explotara, no dejar capacidades ociosas.

Los ahorros estimados fueron alrededor de 6.000 millones de pesos, ¿qué incluyen estos ahorros?

Esos ahorros incluyen unos variables y unos fijos, en los primeros tenemos la mano de obra, energía comprada porque al llegar a Bello contamos con auto-generación

y hay meses en los que somos autosuficientes y esa energía se desaprovechaba en Bello, mantenimiento y reparación de maquinaria y equipo, logramos sinergias en procesos, ahorro en combustibles, lubricantes. Hubo máquinas que no fueron trasladadas porque no era necesario porque teníamos sinergias aquí que nos permitían hacer eso. En los ahorros por costos fijos tenemos el tema de traslados entre plantas, seguros, etc.

¿Consideras que este proceso de fusión fue exitoso?

Sí, este proyecto fue ganador por muchas cosas.

¿Por qué?

Si me voy al tema del alcance y logro de objetivos propuestos, logramos cumplirlos. Dentro de un proyecto es normal que haya cambios, situaciones por solucionar, pero se cumplieron los tiempos establecidos, el presupuesto definido, también teníamos como meta trasladar la planta sin parar y esto fue posible hacerlo.

Además, a nivel de empresa, se mejoraron los resultados de compañía por hacer la fusión. Finalmente, hicimos un excelente trabajo en equipo de las áreas involucradas. Fabricato lleva muchos años realizando este tipo de proyectos y cuenta con un amplio conocimiento dentro de sus áreas que facilita en gran medida la realización de estos.

¿Y cuál fue la clave del éxito?

El trabajo en equipo. Tenemos definido dentro del ADN de la compañía tenemos ese enfoque, uno de los tres enfoques de la dirección es comunicar, esto se refiere a la inclusión de la personal en lo que se hace. Constantemente estábamos comunicando a todos cada avance del proyecto, incluimos a técnicos y operarios en esto para que sea más amena la información. La comunicación es fundamental y cuando trasciende a todos los niveles, facilita el trabajo. Además, la inclusión de todos los stakeholders de la compañía, corres menos riesgos de cometer errores.

Bajo su perspectiva, ¿cuál fue el impacto más positivo y el más negativo del proyecto?

El más positivo, en mi opinión fue que, con la ampliación de la PTAR, se logra reducir la captación de 20 L/s adicionales, además del aumento de la recirculación del agua, además de una reducción de los vertimientos. Por esta misma línea tenemos el aprovechamiento energético.

Negativo, yo no diría negativo, diría que, por mejorar, tenemos la planeación del recurso, humano y programación de la planta. Un traslado de estos trae sus consecuencias y entre ellas vivimos algunos problemas con el cumplimiento de los pedidos por dificultades presentadas en el camino, por el lado de la contratación del personal tuvimos algunas pérdidas de tiempo porque era personal nuevo que teníamos que entrenar y a la vez debíamos cumplir con una producción que no podía parar, esto dificultó más el escenario.

¿Qué aprendizaje puede transmitir esta experiencia a otras industrias del sector?

Se debe estar en constante planeación, revisión del estado de la empresa, hay que reinventarse todos los días. Fabricato lo hace cada año, renovar su tecnología, mejorar sus procesos mediante aumentos de eficiencias, generando ahorros, entre otros. La constante revisión del estado de la empresa permite salir de la zona de confort y mantenerse en el tiempo.