



APRENDIZAJES
DE LA RECIENTE
**HISTORIA DE
FABRICATO**

Mecanismos para construir
el futuro en un quinquenio
positivo 2012 / 2017

APRENDIZAJES DE LA RECIENTE HISTORIA DE FABRICATO: MECANISMOS PARA CONSTRUIR EL FUTURO EN UN QUINQUENIO POSITIVO (2012-2017)

Editado por:

- Maria Alejandra Gonzalez-Perez
- Diego Alonso Moreno Londoño
- Carlos Mario Betancur Hurtado

Autores de capítulos:

- Lina María Fiscó Vargas
- Juan David Giraldo Gómez
- Diana Carolina Monclou Llorente
- Juan Pablo Parra Urrea

Citar como:

- Gonzalez-Perez, Maria Alejandra; Betancur Hurtado, Carlos Mario; Fiscó Vargas, Lina María; Giraldo Gómez, Juan David; Monclou Llorente, Diana Carolina; Moreno Londoño, Diego Alonso & Parra Urrea, Juan Pablo (2017) ***Aprendizajes de la reciente historia de Fabricato: Mecanismos para construir el futuro en un quinquenio positivo (2012-2017)***. Universidad EAFIT: Medellín, Colombia. ISBN: 978-958-48-9385-7

ISBN: 978-958-48-9385-7

(Junio 26, 2020)

Diseño de portada: [Conker https://conker.com.co](https://conker.com.co)

Medellin, Colombia

Universidad EAFIT

Diciembre, 2017

Contenido

Contenido

APRENDIZAJES DE LA RECIENTE HISTORIA DE FABRICATO: MECANISMOS PARA CONSTRUIR EL FUTURO EN UN QUINQUENIO POSITIVO (2012-2017)	2
Contenido	3
Listado de tablas	6
Listado de ilustraciones.....	7
Biografía de colaboradores (en orden alfabético)	8
Carlos Mario Betancur Hurtado	8
Lina María Fiscó Vargas	8
Juan David Giraldo Gómez	8
Maria Alejandra Gonzalez-Perez.....	8
Diana Carolina Monclou Llorente	9
Diego Alonso Moreno Londoño	9
Juan Pablo Parra Urrea	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1: CÓMO RESURGIR CUANDO EL CAMINO PARECE PERDIDO: CASO FABRICATO S. A.....	12
Introducción	12
Una aproximación a Fabricato	12
Historia de Fabricato	16
Caso Interbolsa y crisis de Fabricato.....	20
Proceso de recuperación.....	22
Modelo The second shift	25
<i>Identificación</i>	26
Asociación.....	28
Construcción.....	30
Resolución	31
Celebración	33
Perseverancia	33
Liderazgo, diferenciación y la estrategia en las organizaciones	35
Metodología.....	36

Diseño de la investigación.....	36
Recolección de datos.....	37
Un líder: Carlos Alberto de Jesús.....	38
Un equipo: líderes claves en el proceso	39
Análisis de datos.....	39
Resultado	40
Comparación entre <i>The second shift</i> y Fabricato S. A.....	40
Modelo Fabricato S. A.	45
Etapa 1. Reestructurar	45
Etapa 2. Avanzar	46
Referencias.....	49
CAPÍTULO 2: EL CAMBIO ESTRATÉGICO DE FABRICATO	54
Introducción	54
Metodología.....	54
Diseño de investigación.....	54
Recolección de datos.....	60
Análisis de datos.....	60
Hallazgos.....	62
Hallazgos de primer orden.....	62
Antecedentes.....	62
Crisis financiera colombiana de 1982	70
Crisis financiera de Fabricato de 1995	71
Punto de quiebre	73
Red de indecisión	74
Cambio estratégico	75
Estrategia de negocio.....	76
Marketing.....	77
Producción.....	77
Distribución	79
Estructura organizacional.....	80
Financiación.....	80
Futuro.....	83

Hallazgos de Segundo orden.....	83
Cambio estratégico exitoso	83
Sensemaking	84
Sensegiving.....	85
Conclusiones	86
Referencias	86
CAPÍTULO 3: REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA: EL CASO DE FABRICATO 2012-2017	
Introducción	88
Historia de Fabricato	89
Reestructuración de procesos en Fabricato S.A.....	95
Actualización tecnológica	96
Marco conceptual.....	106
Herramienta de auditoría tecnológica	106
Tipología de empresa según la herramienta ACT.....	107
Componentes.....	109
Metodología.....	110
Diseño de la investigación.....	110
Recolección de datos.....	111
Análisis de datos.....	112
Hallazgos	113
Evaluación de madurez en habilidades tecnológicas	113
Conclusiones	116
Recomendaciones para Fabricato y para otras organizaciones con miras a procesos de transformación operativa.....	118
Referencias	119
CAPITULO 4: ALIANZAS, UNA OPCIÓN DE FINANCIACIÓN: EL CASO DE FABRICATO	
Introducción.....	123
El caso de Fabricato	124
Revisión de la literatura.....	126
Metodología.....	129
Recolección de información	129

Análisis de la información	132
Hallazgos	134
Discusión.....	135
Conclusiones	136
Referencias	136

Listado de tablas

Tabla 1: Representantes legales de Fabricato	20
Tabla 2: Comparación del modelo de recuperación de Fabricato S.A. a partir del modelo The Second Shift	40
Tabla 3: Procedimientos de grounded theory (teoría fundamentada)	56
Tabla 4: Contribución social de Fabricato	66
Tabla 5: Movimientos de expansión de Fabricato S.A 1939-1970.....	69
Tabla 6: Datos financieros de Fabricato 2004-2012	73
Tabla 7: Capacidad productiva de Fabricato a Junio 2017	78
Tabla 8: Cambio estratégico de Fabricato	82
Tabla 9: Evolución de las ventas, pérdidas y el EBITDA de Fabricato S.A. (2012-2016)	96
Tabla 10: Indicadores operacionales de Fabricato S.A.	99
Tabla 11: Productividad de la maquinaria en manufactura 1970-2017	104
Tabla 12: Productividad de las máquinas 1970-2017 en procesos de acabado... ..	105
Tabla 13: Matriz de evaluación bajo herramienta ACT	114
Tabla 14: Indicadores financieros de Fabricato 2012-2016	125
Tabla 15: Información recolectada	130
Tabla 16: Entrevistas realizadas a directivos de Fabricato	132
Tabla 17: Principales decisiones y resultados de Fabricato S.A. (2012- Junio 2017)	133

Listado de ilustraciones

Ilustración 1: Cotización histórica del dólar Estadounidense (datos en promedios anuales):.....	14
Ilustración 2: Número de empleados por año de Fabricato S.A.	15
Ilustración 3: Caída de la acción de Fabricato en Interbolsa en el período septiembre 2012 al 29 de noviembre 2012:	16
Ilustración 4: Modelo metodológico para estudiar el cambio estratégico Fabricato basado en grounded theory.....	61
Ilustración 5: Metodología para identificación de los hallazgos de primer orden ..	62
Ilustración 6: Fuentes hídricas del Valle de Aburrá en la fundación de la empresa a comienzos del siglo XX.	63
Ilustración 7: División política de Antioquia en 1885	64
Ilustración 8: Minería de aluvión en Antioquia en 1888.....	65
Ilustración 9: Datos de ventas totales, nacionales e internacionales entre 2003 y 2012	72
Ilustración 10: Ciclo secuencial y recíproco de sensemaking y sensegiving para organizaciones en expansión	84
Ilustración 11: Principales hitos en la historia de Fabricato	93
Ilustración 12: Ilustración de la operación productiva de Fabricato	94
Ilustración 13: Inversiones de Fabricato desde el 2012 al 2016	105
Ilustración 14: Tipología de empresas según herramienta ACT	114

Biografía de colaboradores (en orden alfabético)

Carlos Mario Betancur Hurtado

Profesor asociado de la Universidad EAFIT de Medellín Colombia. Director de la Maestría en Administración (MBA), coordinador académico del área de gestión humana, del semillero de investigación SIGHO y grupo de estudio en gestión humana. Ha sido coordinador de educación continua para organización y gerencia, Jefe del Departamento de Beneficios y Compensación y Asistente de la Dirección de Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT. El profesor Betancur es Administrador de Empresas de la Universidad de Medellín, con Especialización en Gerencia del Desarrollo Humano, Maestría en Administración (MBA) y Magister en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT.

Lina María Fiscó Vargas

Lina Maria Fiscó es profesional en finanzas y comercio internacional de la Universidad del Rosario, especialista en administración financiera de la Universidad de Los Andes y MBA de la Universidad EAFIT. Desde el año 2010 trabaja en el Grupo Bancolombia con clientes internacionales, filiales del exterior y actualmente es gerente de importación de activos de Leasing Bancolombia.

Juan David Giraldo Gómez

Gerente de Proyectos Industriales en Fabricato S.A (Colombia), Ingeniero de Productividad y Calidad del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid (Colombia), y una maestría en administración de negocios (MBA) de la Universidad EAFIT (Colombia). Desde el 2008 ha venido construyendo una trayectoria en el sector textil, trabajó como analista de ingeniería en Riotex S.A e Ingeniero de Proyectos en Fabricato S.A.

María Alejandra Gonzalez-Perez

Profesora Titular de la Universidad EAFIT en Colombia. Desde el año 2015 y hasta el 2018, Vicepresidente de la Academia de Negocios Internacionales (AIB), una asociación mundial de más de 3500 miembros en 87 países. La profesora Gonzalez-Perez un PhD en Negocios Internacionales y Responsabilidad Social Empresarial, y una Maestría en Relaciones Industriales y Gerencia de Recursos Humanos de la Universidad Nacional de Irlanda. De la misma manera cuenta con estudios Post-Doctorales en Responsabilidad Social de la Educación Superior en la Universidad Nacional de Irlanda en Galway. Ha publicado más de 40 artículos académicos

internacionales indexados y 12 libros en las áreas de internacionalización, responsabilidad social empresarial y migración internacional.

Diana Carolina Monclou Llorente

Diana Carolina Monclou Llorente es Ingeniera Química de la Universidad Pontificia Bolivariana, especialista en Gerencia de Proyectos y Magister en Administración de Empresas de la Universidad EAFIT. Ponente en el XII Congreso latinoamericano de estudiantes de Ingeniería Química (COLAEIQ) con el trabajo "Ensayos para la producción de acetona y butanol por vías biológicas", ocupando primer puesto en Ponencias del Área de Biotecnología. Profesionalmente ha tenido a su cargo equipos y procesos de producción en compañías del sector textil como Vestimundo S.A. y Fabricato S.A. Manejando procesos por agotamiento y a la continua como: Jefe de lavandería y desarrollos de acabados especiales, Jefe de laboratorio, Jefe planta Acabados Fibratolima, Jefe teñido denim, Jefe preliminares. dirección con gran interés por el aprendizaje, el desarrollo de nuevos proyectos y la estandarización de procesos.

Diego Alonso Moreno Londoño

Diego Alonso Moreno Londoño es Administrador de Empresas y especialista en Finanzas y Mercado de Capitales de la Universidad de Medellin. Además, cuenta con un Executive MBA de la Universidad de los Andes. Ha ocupado posiciones como Gerente Financiero de Fabricato S.A, y desempeñó funciones en el área financiera de empresas como Concreto S.A, Novavenda S.A.S – Grupo Nutresa y Tennis S.A; y actualmente es Gerente Financiero de Plástiquímica. S.A.S – Grupo SANFORD. Diego Alonso ha sido docente de cátedra en la Universidad de Medellín de materias como Gerencia Financiera Estratégica, Valoración de Empresas, Matemáticas Financieras y Formulación y Evaluación de proyectos.

Juan Pablo Parra Urrea

Emprendedor y Magister en Negocios Internacionales (MIB) de la Universidad EAFIT. Desde el 2014 ha liderado emprendimientos en la industria de la moda y servicios. Antes de iniciar su etapa como emprendedor, trabajo en multinacionales como Sumex Group y Tata Consultancy Services, experiencias que contribuyeron al desarrollo de sus capacidades profesionales y personales. Profesional con perspectiva global gracias a intercambios culturales por diferentes experiencias internacionales académicas y laborales

INTRODUCCIÓN

Por: María Alejandra Gonzalez-Perez, Diego Alonso Moreno Londoño y Carlos Mario Betancur

Fabricato ha sido una de las organizaciones que ha contribuido fuertemente en la historia empresarial antioqueña con sus desarrollos, tecnologías y el crecimiento económico. Así mismo, ha sido muy cercana a la Universidad EAFIT, aportando al crecimiento educativo de nuestra región y por ende de nuestro país.

Para un estudiante de Maestría en Administración (MBA), de la Universidad EAFIT, es muy importante el acercamiento que pueda tener con las dinámicas organizacionales de los diferentes sectores, pues permite contrastar el conocimiento adquirido en el aula de clase, enriquecido con las discusiones que se genera a partir de la experiencia de cada uno de los sectores y disciplinas que allí confluyen, con la realidad, trayectoria y formas particulares de actuación que se genera en dichas organizaciones. Permitir que estudiantes del MBA de la Universidad EAFIT, pudieran desarrollar su trabajo de grado, en una empresa como Fabricato, con trayectoria, historia, particularidades y personajes que han permitido llevar a esta organización a tener las claridades que hoy demuestra, a partir de las diferentes dinámicas y decisiones, genera en nuestros estudiantes un aprendizaje enriquecido que es reflejado en los casos y propuestas presentados en el presente texto y que esperamos pueda ser herramienta de estudio para los diferentes programas académicos.

En el primer capítulo, Diana Carolina Monclou Llorente describe el proceso de recuperación de la empresa colombiana Fabricato S. A. para establecer un modelo de recuperación de organizaciones que presentan crisis económicas considerables, desde la perspectiva de la importancia del liderazgo para el relacionamiento con proveedores y clientes. Se presenta en este estudio el caso de la empresa Fabricato S. A. en comparación con el modelo *The second shift*, diseñado e implementado por la alcaldía de Lansing, Michigan, Estados Unidos, para retener a la empresa General Motors (GM) una vez había decidido cerrar una de sus plantas en dicha ciudad.

En el segundo capítulo, Juan Pablo Parra Urrea A través de la metodología de teoría fundamentada (*grounded theory*), esta investigación provee un caso de estudio del proceso de cambio estratégico de Fabricato (empresa colombiana de la industria textil). Proporcionado un marco teórico para el entendimiento del intento de cambio estratégico a través de los procesos de construir sentido (*sensemaking*) y dotar sentido (*sensegiving*) y la importancia del rol del CEO y el equipo administrativo.

El tercer capítulo de autoría de Juan David Giraldo Gómez se describe cómo la reestructuración de los procesos y la actualización tecnológica que acompañó el proceso de recuperación de Fabricato S. A., empresa textilera de destacada trayectoria en el mercado colombiano. Se utilizó en este estudio la herramienta de auditoría tecnológica (ACT) desarrollada por el Banco Mundial y testada en Corea del Sur para evaluar la madurez de Fabricato S. A. respecto a las habilidades

tecnológicas. Como resultado de dicho diagnóstico se encontró que es una empresa proactiva en la gestión de sus habilidades tecnológicas, incorpora de manera permanente mejores competencias a su proceso mediante la investigación, la planificación y la ejecución de proyectos industriales para así estar a la vanguardia en el mercado textil.

En el cuarto capítulo, Lina Marcela Fiscó Vargas analiza la evolución financiera que tuvo Fabricato de 2012 al primer trimestre de 2017. En lo fundamental se revisaron las estrategias ejecutadas con la llegada de un nuevo presidente, así como el detalle de cómo se afrontaron situaciones adversas. Se describió la historia de Fabricato y a través de la metodología del caso se revisa, desde la perspectiva de la teoría, cuáles opciones se les presentan a las compañías cuando no tienen acceso a las fuentes tradicionales de financiación. Más tarde se procedió a una recolección de información pública y se aplicaron entrevistas a empleados directos de la compañía, lo que permitió evidenciar la forma en que Fabricato gestionó una situación tan difícil y a finales del año 2017 se muestra como una empresa con una estructura sólida.

CAPÍTULO 1: CÓMO RESURGIR CUANDO EL CAMINO PARECE PERDIDO: CASO FABRICATO S. A.

Por: Diana Carolina Monclou Llorente

Introducción

En el transcurso de los años ha existido un sinnúmero de reconocidas empresas que, aunque sean viables, han tenido que afrontar crisis económicas que han llevado a sus dueños y directivos a optar por acogerse a procesos de reorganización, tanto financiera como organizacional, operativa y de competitividad. Unas no han salido avante de la difícil situación, hasta el punto de su liquidación o quiebra; otras, por el contrario, por más que el camino pareciera perdido, han encontrado la manera de resurgir y salir adelante, como es el caso de Fabricato S. A.

Este trabajo pretende dar a conocer las acciones que emprendió Fabricato S. A. para recuperarse de su crisis económica y así crear un modelo de rescate para otras organizaciones que puedan llegar a encontrarse en una difícil situación económica, por lo que para lograr dicho objetivo se estudió el modelo que utilizó *General Motors*, más conocido como *The second shift*, cuando las autoridades locales de Lansing, del estado de Michigan, Estados Unidos, lograron retener a esta compañía en su territorio, para por último presentar un comparativo entre los pasos empleados en *The second shift* y los ejecutados por Fabricato S. A.

La importancia de este trabajo radica en presentar el modelo del proceso de recuperación de la empresa Fabricato S. A., que se comparó con el sistema de resurgimiento que se empleó en *General Motors*, lo que permitió establecer un esquema de la forma en que se afrontaron decisiones desde la dirección de una empresa enmarcados a partir de una estrategia que posibilitó la definición de una estructura de producción, mercado, relaciones con proveedores y clientes.

Lo anterior se basó en las ideas de un líder junto con su equipo de trabajo y cómo ello contribuyó a los resultados de la organización, con el objeto de generar una investigación responsable para que administradores, directores y propietarios de empresas encuentren elementos que les permitan administrar los recursos y enmarcarlos en la estrategia del negocio, de tal forma que les permita a las organizaciones definir con claridad las oportunidades que se pueden desprender para que, aunque el futuro es incierto, quien dirige tiene la tarea de mostrar el camino por seguir.

Una aproximación a Fabricato

Los administradores de manera permanente tienen la responsabilidad de desarrollar estrategias que les permitan llevar a feliz término uno de los objetivos de su trabajo: maximizar las ganancias de los accionistas (Gitman y Zutterm, 2012) o dueños de la organización; sin embargo, las empresas se enfrentan a que el

desarrollo de las estrategias converse con la realidad del mercado. En un mundo globalizado, los mercados son competitivos puesto que no solo se compite con el mercado local sino también con el internacional y es preciso desarrollar estrategias que generen una maximización de los beneficios sin que se afecte la rotación del producto terminado (Mankiw, 2002).

Fabricato S. A. es una empresa de larga trayectoria en la industria textil de Colombia, creada en el año 1920 en el municipio de Bello, Antioquia. La compañía construyó barrios para sus trabajadores, actividad que se remonta al año de 1948; entre los más representativos están: el barrio Obrero, cerca de Fabri 1, que para 2007 era la única planta en operación; los barrios Manchester y Santa Ana, el último de los cuales quedaba cerca de Fabri 2 y Fabri 3, que estaban donde se ubica el barrio Bella Vista, y los barrios El Carmelo y Panamericana, en Niquía, obras que casi todas fueron visión de Jorge Echavarría (Ramírez Peláez, 2017).

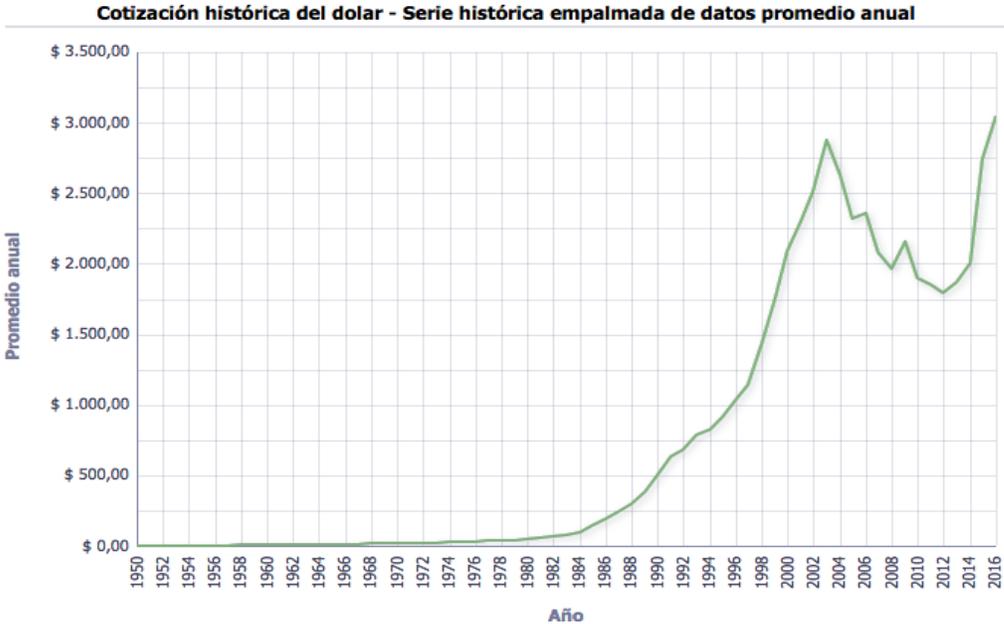
La Fábrica de Tejidos de Bello fue fundada en 1905; en ella, antes de ser de Fabricato, se desarrolló la primera huelga que hubo en Colombia por parte de 400 trabajadoras lideradas por Betsabé Espinal, porque los patrones no las dejaban usar calzado, les pagaban la mitad que a los hombres y las acosaban sexualmente, huelga que ganaron. La Fábrica de Tejidos de Bello fue adquirida por Fabricato en 1939 y denominada Fabri 2; contaba con concesiones de agua en la quebrada La García. Al adquirir Fabri 2 se vio la oportunidad de abandonar el proyecto de hidroeléctrica en la quebrada del Hato y pensar en su lugar hacerlo en la primera quebrada mencionada, proyecto que opera desde 1951 (Ramírez Peláez, 2017).

Jorge Echavarría, administrador que ayudó a traer maquinaria debido a que vivía en el exterior y la familia le encargó que ayudara a conseguir equipos y planteó toda la visión del patronato de Fabricato para garantizar la salud para sus trabajadores, construir la clínica de Bello (hoy denominada Marco Fidel Suárez) y garantizar la alimentación y la vivienda por lo que desarrolló todo el proyecto habitacional para los servidores de la empresa (Ramírez Peláez, 2017).

Fabricato, que llegó a ser conocida como la productora de “las telas de los hilos perfectos” y que recibió algunas distinciones, como la Cruz de Plata de Boyacá (1973), máxima condecoración existente en Colombia, la Estrella de Antioquia (1973), reconocida como líder en el mundo industrial del país al adquirir tecnología por medio de un computador desconocido para la época (1961) y el Premio Nacional de la Calidad (1976) (Ospina Arias, 1990). Para 2008, Inexmoda, según se relaciona en Encolombia (2016), informó que las dos empresas más tradicionales del país eran Coltejer y Fabricato y que en conjunto abarcaban durante 2002 el 34% de la producción de telas en Colombia y Fabricato se registraba como una de las firmas más importantes, que contaba desde 2002 con cuatro plantas de producción en el departamento de Antioquia y para 2005 con una adicional en el departamento de Tolima; en el exterior contaba con sucursales en México, Venezuela y Ecuador (Encolombia, 2016). Fabricato en su crecimiento llegó a tener 9.068 empleados en 2007 si se suman los números de los de las plantas Riotex, Fibratolima, Indulana, Pantex y Fabrisedas (Fabricato-Tejicóndor, 2008).

Sin embargo, esta empresa ha enfrentado más de una dificultad, como lo fue en 1983, época del desplome del valor de sus acciones y en el período comprendido entre 2008 y 2011, momento en el que explotó la crisis del sector textil a causa de la revaluación del peso, como se puede observar en la ilustración 1, o mismo que el contrabando de importaciones de tela y prendas de vestir a muy bajos precios, todo lo que sin duda generó de modo paulatino una pérdida del mercado.

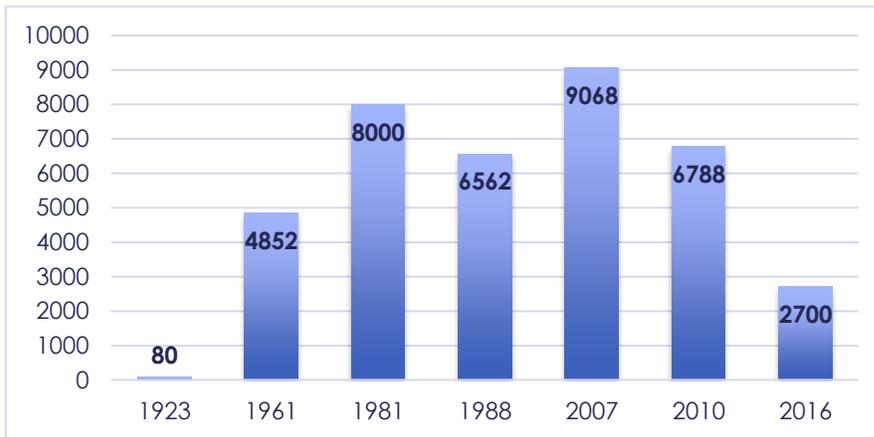
Ilustración 1: Cotización histórica del dólar Estadounidense (datos en promedios anuales):



Fuente: Banco de la República (2017)

De hecho, el grupo Fabricato S. A., reconocido como la compañía que ha producido telas desde hace más de 90 años en Colombia, considerado uno de los grupos de más larga trayectoria y líder del mercado textil en Colombia, que a septiembre de 2016 contaba con más de 2.700 empleados (Fabricato S. A., 2016b.), debido a sus crisis ha tenido la siguiente variación de cantidad de trabajadores:

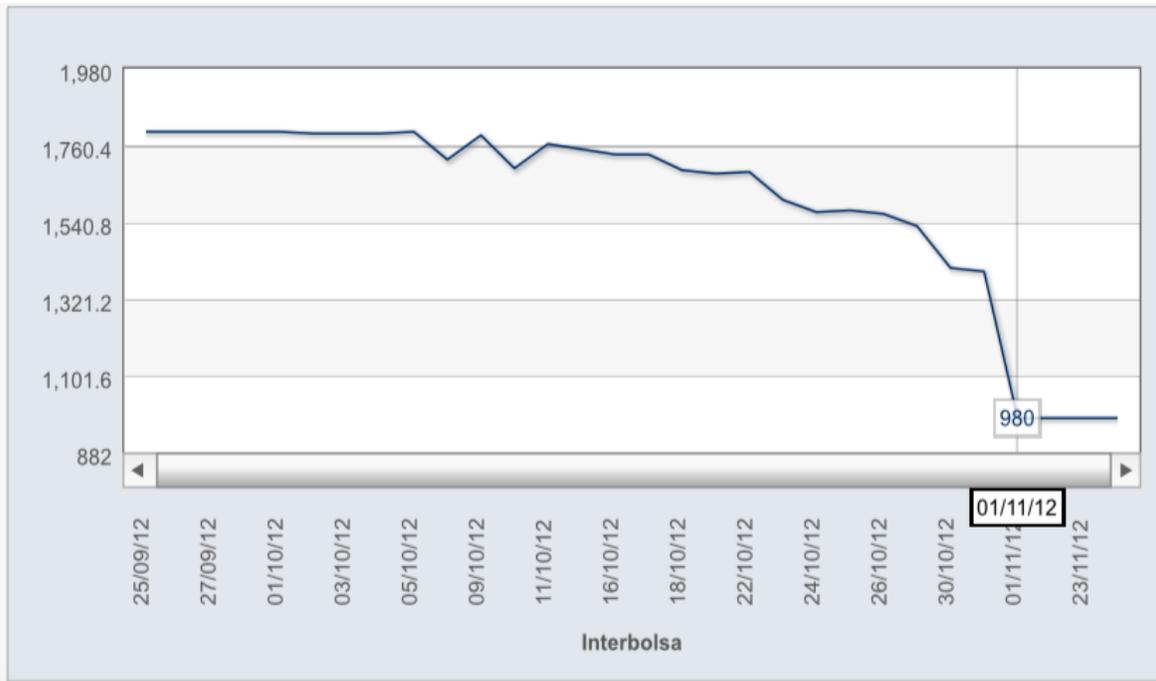
Ilustración 2: Número de empleados por año de Fabricato S.A.



Fuente: elaboración propia con base en Fabricato-Tejióndor (1982), Ospina Arias (1990), Fabricato-Tejióndor (2008), Fabricato S. A. (2011) y Fabricato S. A. (2016a).

Además, luego del desplome en el mercado de valores de la firma Interbolsa, comisionista que manipuló el valor de la acción de Fabricato en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), la compañía vio su nombre expuesto, lo que condujo a la pérdida de confianza del sector financiero y de sus proveedores, como se aprecia en la ilustración 2, lo que ocasionó el inicio del replanteamiento de sus operaciones con el fin de generar procesos de fusiones de empresas del grupo, decisiones que fueron fuertes al determinar que se debía concentrar en las líneas de negocios más competitivas; además, Fabricato enfocó su producción en menor número de plantas al cerrar la de Ibagué sin perder su capacidad instalada porque se modernizó su maquinaria. También cerró los centros de distribución en Perú, Ecuador, México y Venezuela, al igual que una agencia comercial en el país, para hacer la comercialización en forma directa desde Colombia (La vida después de Interbolsa, 2015).

Ilustración 3: Caída de la acción de Fabricato en Interbolsa en el período septiembre 2012 al 29 de noviembre 2012:



Fuente: Grupo Aval (s.f.)

En medio de estos subsecuentes golpes, la empresa perdió terreno al no poder competir con un escenario de un peso devaluado frente al dólar, sumado al contrabando, lo que generó una disminución en sus ventas. En el año 2017, para Colombia se esperaba el inicio de un proceso de devaluación de su moneda frente al dólar, lo que indujo el planteamiento de múltiples interrogantes tales como: ¿será posible en el momento reactivar a Fabricato, empresa que fue líder en el mercado colombiano?, ¿es posible reactivar el mercado de la empresa para que pueda competir con las exigencias del mercado actual?, ¿está preparada la compañía para recuperar la confianza de sus inversionistas y de sus clientes?, ¿cuál tipo de acciones debe emprender la firma para generar de nuevo utilidades? y ¿cómo resurgir cuando el camino no es alentador?

Para responderlos a lo largo de este trabajo se relacionan las acciones que emprendió Fabricato para recuperarse de su crisis, con el fin de crear un modelo de rescate para otras organizaciones que puedan llegar a encontrarse en una difícil situación económica.

Historia de Fabricato

Los inicios de Fabricato S.A. se remontan al año 1920, cuando nació con el nombre Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato, en el municipio de Bello, Antioquia; sus fundadores fueron Carlos Mejía (1878-1945), Antonio Navarro (s.f -1950), y Alberto Echavarría (s.f.) (Ospina Arias, 1990), pero inició en realidad operaciones en 1923

con 80 trabajadores, 104 telares y 3.284 husos de hilo; gracias al Ferrocarril de Antioquia llegaron las primeras máquinas para darle vida a una empresa dedicada a producir textiles que tuvo como sus primeras líneas de producción telas a cuadros, toallas y telas de fantasía (Fabricato S. A., 2015).

Entre los años 1939 y 1941 creció con la compra de la Fábrica Tejidos de Bello y la Compañía de Tejidos Santa Fe y en 1944 fundó a Textiles Panamericanos, Pantex, en asocio con la compañía estadounidense Burlington Mills Corporation. En 1950 se inauguró el edificio Fabricato y en 1951 la planta hidroeléctrica La García. En 1961 inició exportaciones, mercado creciente que representó para Colombia una importante fuente de divisas. Para 1964 fundó la Productora de Maquinaria Industrial Prominsa S. A., en 1966 constituyó la sociedad denominada Textiles La Esmeralda S. A., conformada por Fabricato, Pantex y Sedalana, en 1968 fundó a No Tejidos en predio de Fabricato y en 1970 nació la sociedad anónima Riotex (Fabricato S. A., 2015).

Como parte de su crecimiento en 1974 instaló el sistema de estampación de mayor auge en el mundo y en 1976 recibió el premio de la calidad por parte de la Presidencia de la República. Entre 1983 y 1989 enfrentó su primera crisis financiera y entró en concordato, por lo que lanzó al mercado una emisión de bonos por un monto total de 4 mil millones de pesos y gracias a la solidaridad de la gente la empresa se salvó (Fabricato S. A., 2015).

Para el 2000 se creó una alianza operativa entre Fabricato y Tejjicóndor y con posterioridad se enfrentó a una segunda crisis que llevó a la empresa a entrar en proceso de reestructuración consagrado en la ley 550 de 1999, con plazo hasta 2023 para poder seguir operando. Para ese tiempo el grupo Fabricato estaba conformado por las plantas Textiles Omnes, Fabrisedas, Texmeralda, Fibratolima, Riotex, Indulana, Fabricato y No Tejidos. En 2002, a raíz de una fusión nació la empresa Fabricato Tejjicóndor y en 2008 inauguró la planta de índigo más moderna de América Latina. Tiempo después se consolidó su nombre como Fabricato S. A. (Fabricato S. A., 2015).

Enfrentó diversas crisis durante su historia, originadas en parte a que el sector textil en Colombia, por décadas vivió una "protección desmedida del Estado" (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.) lo que generó que en términos de competitividad dicho sector quedara en desventaja con el mundo exterior debido a que por el mencionado proteccionismo hubo un retraso tecnológico de gran consideración. En el boletín de Fabricato del 6 de septiembre de 1982, referenciado por Hoyos H. (s.f.) se explica que la crisis se presentó después de que el Gobierno, que venía con un proteccionismo excesivo, de modo brusco abandonó dicha política y dejó sin árbitro las importaciones y las empresas quedaron en situación de incapacidad de responder, lo que generó una caída en las ventas a lo que se sumó una crisis accionaria que hizo que los créditos y su estructura financiera se encontrara comprometido, que llevó a la empresa a una serie de sacrificios y a entrar en concordato (Hoyos H., s.f.), crisis accionaria debida a que el grupo Colombia, en cabeza de Félix Correa Maya, se apoderó de la empresa al nombrar cinco de los seis miembros de la junta directiva que lo eligieron presidente de la

misma y al obligar a Fabricato a invertir sus recursos en otras firmas del conglomerado, lo que llevó a la compañía a una crisis financiera (Lopera, 1991).

El entorno político y económico del país ha sido también uno de los mayores retos que han tenido que enfrentar las empresas del sector textil, hechos que se acentuaron y repercutieron en la difícil situación por la que ha atravesado Fabricato en sus últimos años, a partir de la declaratoria de su insolvencia en el año 2000, regida por la Ley 550 de 1999 y con 23 años de plazo para cancelar sus deudas (Global Securities Colombia, 2011), a la que se enfrentó con diversas estrategias con el objetivo de solucionar su situación y volver a fortalecerse en el mercado.

Sin embargo, en 2012 se vio golpeada por el caso Interbolsa porque sus acciones estuvieron involucradas, lo que afectó su imagen y generó disminución en sus líneas de crédito en el sistema financiero y con sus proveedores (Fabricato S. A., 2013), lo que llevó a la empresa a generar cambios en su estructura organizacional en 2013, proceso para el que se designó presidente a Carlos Alberto de Jesús¹ para liderar la estrategia que pudiese darle un giro a la empresa. En 2015 se observaron signos de recuperación gracias a su historia de éxitos y al plan de reestructuración y modernización implementado (Lozano Garzón, 2015).

Entre 2013 y 2015 Fabricato decidió invertir en un proyecto de modernización (Fabricato S. A., 2016a.) y centrar sus operaciones en dos plantas del grupo: Fabricato (Bello) y Riotex (Rionegro), programa de reestructuración que implicó cesar operaciones de la empresa en Tolima o Fibratolima, trasladar No Tejidos a Riotex y cerrar filiales de la empresa en México, Venezuela, Perú y Ecuador (Sierra Suárez, 2015). También desarrolló un plan inmobiliario para el que se acudió al lote en el que se ubicaba la planta de Pantex, que empezó a generar ingresos con los que se les pagó a los proveedores y que en parte también se destinaron a capital de trabajo (Fabricato S. A., 2016a.). También anunció que pondría en marcha la planta de tratamiento de aguas residuales de remoción de color (Romero, 2015).

La organización evidenció cambios positivos al consolidarse en dos grandes plantas industriales en Bello y Rionegro con el fin de abarcar los procesos de manufactura automatizados de apertura de fibra, hilandería, tejeduría y acabado del textil.

La compañía se reconoce por producir textiles con tecnología de última generación, con una capacidad de 62 millones de metros en el año 2016; sus líneas de producto son *denim*, casual, *knit*, institucionales, no tejidos y recuperables, que se enfocan a partir de la estrategia hacia la excelencia basada en la eficiencia en todos sus procesos y comprometida con el medio ambiente (Fabricato S. A., 2016c.):

¹ Carlos Alberto de Jesús es licenciado en Administración de Empresas en la UNICID de São Paulo y con posgrado en Mercadeo en la ESPM de la misma ciudad. Ha estado a cargo de Fabricato desde finales del año 2013.

Es política ambiental de Fabricato S. A: realizar las actividades inherentes al desarrollo de sus negocios, comprometidos con la protección del medio ambiente, considerando: optimizar el uso de los recursos naturales, mejorar los procesos en la variable ambiental, minimizar los impactos ambientales y fomentar las buenas prácticas ambientales (Fabricato, 2016d).

La compañía está encaminada a continuar afrontando varios desafíos que tiene la industria textil en el país, según un estudio de la Universidad Nacional de Colombia, que afectan la competitividad al contar con deficientes condiciones de infraestructura que encarecen sus insumos y contribuyen a su pérdida de competitividad, por lo que queda en desventaja frente a cerca de 15 países que producen a costos más económicos (Agencia de noticias UN, 2014), en mercados cada vez más competitivos y al hecho de que existan “altos costos en materias primas, la mano de obra, fletes, la energía, los servicios públicos y los gastos de mantenimiento” (Textileros vuelven a terreno positivo, 2014), a lo que se suman las condiciones tributarias y los asuntos macroeconómicos, de seguridad, competencia desleal y contrabando, todo lo cual genera, sin duda, un clima de negocios desfavorable y retador para las empresas textiles en Colombia.

Sin embargo, Fabricato, en medio de su más reciente crisis, emprendió un camino en cabeza de su presidente Carlos Alberto de Jesús y su equipo directivo generando utilidades netas positivas gracias a la conclusión de plan de reestructuración y optimización planteado a finales de 2013 (Fabricato S. A., 2016a.). Los antecesores del actual presidente se pueden observar a continuación en la tabla 1, donde se listan a los gerentes de Fabricato S.A.

Tabla 1: Representantes legales de Fabricato

Período	Representante
1919- 1921	Carlos Mejía Restrepo (1878-1945)
1921-1923	Ramón Enrique Echavarría Echavarría (1875-1958)
1923-1942	Ramón Echavarría Echavarría (s.f.)
1942-1944	Jaime Echavarría (s.f.)
1944-1948	Rudesindo Echavarría (1897-1957)
1948-1957	Luis Echavarría Villegas (1913-1982)
1957-1961	Luis Villa Echavarría (1903-1978)
1961-1965	Julio Arias Roldán (1912- s.f.)
1965-1982	Jorge Posada Greiffenstein (1929-s.f.)
1982-1983	Diego Aristizábal Mejía (s.f.)
1983-1993	Carlos Alberto Robles Echavarría (s.f.)
1993-1998	Jorge Restrepo Palacio (s.f.)
1998-2000	Rodrigo Velásquez Uribe (s.f.)
2000-2009	Luis Mariano Sanín Echeverri (s.f.)
2009-2012	Óscar Iván Zuluaga Serna (s.f.)
2012-2013	Juan Carlos Cadavid Gómez (s.f.)
2013-vigente en marzo de 2017	Carlos Alberto de Jesús (s.f.)

Fuente: Ramírez Peláez (2017)

Caso Interbolsa y crisis de Fabricato

El entorno económico de Colombia evidenció una demanda de productos textiles importados debido a la tendencia a la baja del dólar en la época del año 2011; según registros de Procolombia (2010) se hizo palpable un aumento en un 59.6% de las importaciones textiles durante enero y febrero 2011 comparadas con las de enero y febrero de 2010, a lo que se sumó que

Según la cámara para el sector de la Asociación Nacional de Industriales, Andi, en el caso de las telas, las importaciones tienen hoy una penetración de 41 por ciento, algo que nunca se había visto en el país. En dos años, las confecciones importadas se duplicaron. Más de la mitad llega de China.

Un hecho que contribuyó a disparar las importaciones, según fuentes del sector, fue la decisión que tomó el gobierno hace un par de años de bajar los aranceles, una medida que fue muy controvertida por los textileros que vieron en ella una seria amenaza (El drama de los textileros, 2013).

A la luz de este panorama, el sector textil se enfrentó a una crisis a causa de la revaluación del peso colombiano frente al dólar y, por otro lado, el algodón presentaba en 2011 una alta volatilidad de su precio, que alcanzó su punto máximo en USD2/lb y un mínimo de USD0.95/lb, lo que generó a principio del año en cuestión un incremento en el precio de venta de los textiles, aumento que no alcanzaba a cubrir los costos de la materia prima, en especial los del algodón. Para Fabricato las exportaciones cayeron debido a sucesos acontecidos en Venezuela y se trató de contrarrestar el fenómeno con mayor participación en el mercado de Perú y Ecuador. Fabricato, en su estrategia de 2011 evaluó la posibilidad de invertir en un proyecto de modernización de los procesos de tejeduría y acabados, que requería USD30 millones para la compra de telares, máquina de preparación, teñido y acabados de última tecnología que ofrecerían reducción de costos de producción y disminuirían compras de repuestos para ponerlos en operación en 2012; también durante dicho año se adelantó la construcción de la planta de aguas de Riotex para cumplir exigencias de la ley ambiental. Durante los últimos años el grupo Fabricato ha perdido terreno internacional, a lo que se suma su crisis interna, que la llevó a no solo cerrar plantas en Colombia, hecho que, a su vez, implicó el cierre de sus filiales en México, Perú, Venezuela y Ecuador. (Fabricato S. A., 2012).

Al cierre de 2011 la compañía constituyó un patrimonio autónomo sobre el bien en el que operaba la fábrica de no tejidos, a partir de una venta que generó utilidades y a raíz la entrada en vigencia del TLC (Fabricato S. A., 2013), en el mercado accionario se generaron expectativas sobre el futuro de la empresa, lo que generó una valorización del precio de la acción en la Bolsa de Valores de Colombia, pues estaba en \$26.60 y el 29 de diciembre del mismo año llegó a \$84.50 (Así se tejió la maniobra de Interbolsa en Fabricato, 2014).

Para 2012, la crisis en Venezuela afectó la venta de productos colombianos en ese país; aunque hubo un crecimiento en el PIB de Colombia, la falta de infraestructura, el proceso revaluacionista del dólar, los altos costos de energía, la creciente importación tanto de productos legales como de contrabando generaron complejidad para competir en el mercado y para (Así se tejió la maniobra de

Interbolsa en Fabricato, 2014). El caso de Interbolsa afectó en sentido negativo la imagen y el buen nombre de la empresa que ya presentaba problemas de insolvencia económica debido a factores inherentes a la industria textilera en el mundo, como la importación de telas a precios más bajos que los insumos para producirlas en Colombia y el *dumping* de competidores, lo que generó que la Superintendencia Financiera ordenara a Fabricato una valoración para la cual debió contratar a la Banca SBI Banca de Inversión S. A. y su acción quedó congelada hasta el 1 de marzo de 2013 (Superintendencia Financiera de Colombia, 2013).

Conviene aclarar que el *dumping* es una "práctica en donde una empresa establece un precio inferior para los bienes exportados que para los costos de producción que tiene la empresa desde el país a donde se importan esos bienes, sacando de competencia a la empresa local" (Quizlet Inc., s.f.).

El escándalo generó que una nueva junta directiva debía replantear el rumbo de la empresa y en octubre de 2013 llevó a la renuncia del presidente Juan Carlos Cadavid, ingeniero químico de la Universidad Pontificia Bolivariana, magíster en Ciencias de la Ingeniería de la Universidad de Michigan y magíster en Administración de la Universidad EAFIT; asumió la presidencia de Fabricato el 1 de agosto de 2011, tras ser el vicepresidente de Mercadeo y Ventas de la empresa (Arias Jiménez, 2011) hasta el 31 de octubre de 2013 (Fabricato tendrá presidente extranjero por primera vez, 2013). En su reemplazo fue nombrado como nuevo presidente Carlos Alberto de Jesús. En el panorama de la empresa se presentó que los precios de venta del sector en este año sufrieron una disminución, así como también ocurrió con el volumen de venta, debido a la competencia de productos importados. La estrategia generó un cambio significativo en dicho año y pasó a enfocar la compañía, que estaba orientada hacia la producción, a ser una enfocada al mercado: "producir estrictamente sobre pedido". Se concretó el proyecto de modernización de maquinaria sin mayores sobrecostos, aunque al estallar el escándalo de Interbolsa las líneas de crédito fueron cerradas por los bancos nacionales, por lo que se generó caja negativa durante varias semanas que llevó a la disminución de los inventarios de producto terminado, que es principal recurso para continuar sus operaciones. Además, se plantearon las estrategias de reducción de costos y de consolidación de plantas mediante la sustitución de hilanderías obsoletas (Fabricato S. A. 2013), como se enuncia a continuación:

La modernización y el proceso de racionalización de costos que inició Fabricato desde el 2011, siguió en marcha. Inversiones por 30 millones de dólares y la salida –según el sindicato mayoritario de la empresa– de 600 trabajadores en el último año, hacen parte de las medidas para sanear sus finanzas, pues desde el 2000 se acogió a la ley 550.

Proceso de recuperación

A finales de 2014 Fabricato decidió disminuir su capacidad operativa debido a la baja demanda y a máquinas que ya se encontraban en proceso de obsolescencia para quedarse con aquellas en las que pocos años atrás había invertido. Como antes se mencionó, la empresa decidió centrar su operación en solo dos plantas del grupo: Fabricato, en Bello, y Riotex, en Rionegro. El cierre durante 2014 de algunas líneas locales de negocio y de representaciones internacionales le permitió a la compañía reducir su nivel de pérdidas y soñar con un 2015 en el que los planes a mediano plazo que se propusieron generarían resultados operacionales (Fabricato S. A., 2016a).

La prioridad del trabajo se centró en recuperar la confianza en los inversionistas, accionistas, proveedores, sistema financiero y clientes, de modo tal que se pudiera demostrar que Fabricato era una compañía sana, eficiente y con proyección en el mercado local. Como parte de la estrategia de recuperar la confianza y redefinir la astucia de negocios, los accionistas deciden cambiar a algunos miembros de su junta directiva y a su presidente para incorporar a un extranjero con una trayectoria importante en el sector de las confecciones en Suramérica: Carlos Alberto de Jesús, brasilero, licenciado en administración de empresas de la Universidad de São Paulo y con posgrado de la Escuela Superior de Propaganda y Marketing, con amplia trayectoria en la dirección de empresas textiles en Brasil, Ecuador, Chile y Argentina Ecuador (Fabricato tendrá presidente extranjero por primera vez, 2013). Como especificidad de su perfil, tiene la experiencia de haber llevado a cabo procesos de reestructuración, modernización y ampliación de la última empresa en la que trabajó: Vicunha Ecuador.

El actual presidente ha adoptado buenas prácticas y ha ajustado políticas y procesos tomados de las empresas en las que trabajó y llevó a cabo procesos de reestructuración y modernización (La vida después de Interbolsa, 2015) puesto que se encontraba obligado de manera urgente a solucionar las dificultades y a garantizar la rentabilidad en el mediano y largo plazo a sus accionistas, para lo que adoptó medidas, como la de cambiar su esquema de negocio al disminuir su portafolio y orientar la estrategia al mercado.

La organización siguió buscando el camino de la inversión tecnológica; de hecho, la empresa se encontró en un período de habituación debido a cambios desde la perspectiva de una nueva cultura empresarial y de mercado. En los últimos dos años completó un plan de inversión de máquinas de última tecnología, se compraron 105 telares de aire, sanforizadora, teñidora y máquinas de encolado, de estampado y de blanqueo, entre otros equipos, con la orientación de su actual presidente con el objetivo de incrementar producción y reducir costos para buscar llevarla a ser competitiva de nuevo (Colombia: Fabricato completa programa de modernización, 2015) y el fortalecimiento de personal duramente golpeado por la considerable reducción, al pasar de cerca de 6,800 empleados en 2010 a un poco más de 2.700 en 2015.

Las mencionadas estrategias están encaminadas a llegar a su punto de equilibrio y garantizar más años visitando a sus clientes y creciendo a nuevos mercados. Según informó el presidente al diario *El Tiempo* (Lozano Garzón, 2015), la situación se debió a la estrategia de centrarse en los productos en los que la empresa ha

sido fuerte y a la modernización y la reestructuración de procesos productivos para hacerlos más eficientes: “La propuesta de valor también está basada en una relación justa de costo beneficio para nuestros clientes, ofreciéndoles un mix de productos adecuado, eficiencia logística, cumplimiento de entregas, estándares internacionales de calidad y servicios de preventa y posventa”. Para julio de 2015, Fabricato recibió 70,000 millones de pesos producto de la venta del 30% del proyecto inmobiliario que se desarrollará en el lote en el que antes se ubicaba su planta Pantex, ingresos destinados a continuar su proyecto de modernización y ampliación de capacidad (Fabricato obtiene recursos para ampliar instalación, 2015).

Todos los esfuerzos que se han llevado a cabo respondiendo a una directriz mediante la que se determinó dar un gran vuelco de a la empresa con el fin de ser más eficientes para poder estar a la altura de los mercados internacionales; al tener en cuenta la inversión de tecnología, y a pesar de que se han disminuido sus plantas. , el reemplazar 400 telares por 105 de última tecnología (Mayorga, 2013). Es decir, un telar nuevo reemplaza la producción de entre tres y cuatro antiguos, se entrega mayor producción con menos operarios y menores costos energéticos. Además, la versatilidad que tiene la tecnología para posibilitar desarrollos, desde la concepción física y con las máquinas en acabados hasta opciones químicas diferenciadoras.

Los telares reemplazados unos de proyectil, de marca Sulzer, y otros de pinza, de marca Picanol; ambos insertaban la trama en forma mecánica; el proyectil aseguraba la trama y viajaba con ella de un extremo a otro en el telar y los de pinzas contaban con una pieza de ese tipo que aseguraba la trama y se la entregaba a otra pinza hasta llegar al otro lado; estos tipos de telares trabajaban a alrededor de 300 rpm y el desgaste mecánico era alto, por lo que la compra de repuestos de pinzas y proyectiles era constante, además de la necesidad de lubricación, que generaba manchas en los hilos, según C. Rueda V. en entrevista concedida a la autora el 4 de marzo de 2017 acerca de información sobre telares y experiencias del proceso de recuperación.

Fabricato cuenta en 2017 con 376 telares de marca Toyota, modelos JT710 y JT810 de última generación con tecnología de aire, que emplean una tecnología de vanguardia hacia la que la empresa se ha querido enfocar debido a que es una innovación en la que el proveedor generó una inserción de trama limpia al hacer la inserción de trama con aire, lo que permite alcanzar velocidades por encima de los 800 rpm y posibilita proceder a rápidos de diseños, según C. Rueda V. en la entrevista mencionada en el párrafo anterior.

Fuera de lo anterior, se encuentra en plan de capacitación de su personal con miras a ir generando la cultura que le permita avanzar hacia un pensamiento de internacionalización.

Las alternativas que la compañía ha implementado han sido positivas, en términos generales: la concentración de esfuerzos en mejorar las plantas de producción principales, apostar por la adquisición de tecnología en máquinas de última

generación, cambiar los administradores por gerentes y convocar nuevos miembros de junta directiva y expertos en organizaciones en crisis financieras y la decisión de ofrecer textiles de alta calidad.

Sin embargo, hay problemáticas más de detalle, del día a día de las operaciones, que merecen ser atendidas con prontitud, con el fin de lograr alcanzar niveles de estabilidad en el mercado nacional y así poder lograr, en el corto o el mediano plazo, alcanzar mercados internacionales como el norteamericano y el europeo. En especial, el asunto tiene que ver con la motivación del personal, la contratación de personal afín con los perfiles de los cargos requeridos, la debida y oportuna capacitación de los trabajadores, la interiorización de ofrecer productos de no solo alta calidad sino con características y acabados diferenciadores de las demás empresas del sector, en un tiempo oportuno y, por ende, competitivo.

Modelo *The second shift*

El modelo *The second shift* (o segundo turno), documentado por Hollister, Tadgerson, Closs y Hult (2016), se enmarca en la ciudad de Lansing, en el estado Michigan, en los Estados Unidos, cuando el alcalde Dave Hollister se vio enfrentado a crear una cultura de colaboración para poder resolver un problema regional de General Motors (GM), empresa que tenía planteado en su estrategia cerrar sus operaciones en dicha ciudad, que significaba más de 7,000 empleos directos desde 1990, 20,000 conectados con las operaciones y 50,000 en los alrededores de Lansing, porque GM representaba la estabilidad de Lansing, una ciudad que se caracterizó por su actividad económica manufacturera. Lograr que GM se quedara en la ciudad era un reto muy difícil de lograr (Hollister, Tadgerson, Closs y Hult, 2016).

General Motors (GM) es una compañía global dedicada a la fabricación de automóviles, a 2017 tiene 225,000 empleados con casa matriz en Detroit, Michigan, y es líder en venta de vehículos; en 2016 despachó 10 millones de unidades (General Motors, 2017), llegó a ser la empresa número 1 en la lista de la revista *Fortune 500* de 1997 (Fortune 500, s.f.a) y la número 3 en la misma lista en 2007 (Fortune 500; s.f.b).

GM se enfrentaba a una crisis, aunque llegó a ser la firma más grande en 1997 en la revista *Fortune 500* al tener en la época más de 168 billones de dólares de ingresos y más de 5 billones de dólares de ganancias, con el 16% del mercado mundial y el 31% del mercado norteamericano. No obstante, se enfrentaba a la llegada de marcas japonesas que poco a poco fueron ganando mercado al tener trabajadores jóvenes, con mínimos costos de producción, lo mismo que la sobrecapacidad, factores que generaron que la organización perdiese competitividad y para continuar en el mercado debería plantear diversas estrategias, entre las cuales estaba el cierre de las plantas más antiguas y obsoletas, como lo era la planta de Lansing.

La noticia fue conocida en 1996 por el alcalde Hollister y lo llevó a concebir un plan con miras a que antes de cumplirse el período para el cierre de la planta poder idear una estrategia con ayuda de grandes colaboradores, del sector político, de la región, desarrolladores económicos, sector privado, sindicatos, sector educativo y residentes de la zona. Los líderes de Lansing se caracterizaron en el proceso por ser flexibles, innovadores y emprendedores y el trabajo fue determinante en dos decisiones que se podría decir que definieron el destino de la fabricación de autos en medio de Michigan y que fueron:

1. La planteada por Jim Zubkus, gerente de planta de GM, de hacer el lanzamiento del modelo Alero en un segundo turno, decisión que les daba a los directivos de GM en Detroit el mensaje siguiente: la mano de obra de Lansing era confiable porque en Lansing se contaba con tanto personal capacitado que se podía satisfacer la reingeniería de producción y hacer el proceso más eficiente y de alta calidad, lanzamiento que, una vez hecho realidad, fue galardonado como el mejor y el más satisfactorio de la historia de GM.
2. Generar un paquete importante de rebajas de impuestos para la producción del Alero a través de un trabajo estudiado y debatido en el concejo de Lansing y del estado de Michigan, sumado a contrarrestar problemas de polución ambiental en pro del entorno.

Todo el trabajo se basó en un interés por la toma de decisiones en el que primaba buscar soluciones de tipo gana-gana en cada uno de los ambientes que podrían afectarse en caso de retener a GM en Lansing, en el ámbito político con cambios en la legislación, con la comunidad por el impacto ambiental, con la educación por el mejoramiento de sus estándares y su calidad, en fin, un camino largo en el que, aunque no fue fácil, debieron prevalecer valores como respeto, confianza y perseverancia entre los integrantes del equipo para poder llegar a formar lo que se conoce como el modelo *The second shift*, empleado por los actores para poder retener el ensamblaje de los carros de la General Motors en Lansing.

La metodología de *The second shift* se enmarca en el conjunto de varias dimensiones, que pueden ser aplicables para la búsqueda de soluciones o bases para integrar, elaborar y estructurar en las organizaciones un proyecto de recuperación al tener en cuenta conceptos políticos y económicos complejos. Dichas dimensiones son:

- Identificación
- Asociación
- Construcción
- Resolución
- Celebración
- Perseverancia

Identificación

En la dimensión identificación se pretende tener la capacidad de nombrar el desafío y su impacto potencial, que ,en el caso de Lansing y GM, era revertir la decisión de la empresa de cerrar sus operaciones en la ciudad, decisión que se había tomado por tener en Lansing una de las instalaciones más antiguas e ineficientes, lo que generaría un impacto en los empleos directos e indirectos de la ciudad y en el estado de Michigan, además de lo que ello implicaría en cuanto a los dineros de inversión de la ciudad. Para el efecto fue importante trabajar en cinco componentes:

- Entender la corporación de GM: en este componente es importante conocer la historia, la capacidad, el modo operacional, las ventajas y las desventajas de la empresa para poder entender el porqué de la decisión y así poder establecer estrategias para optimizar sus operaciones y determinar las herramientas requeridas para generar el cambio.
- Conocer la política de estado: en este punto es importante conocer las compensaciones o renunciaciones que permitiesen la evolución de las relaciones y de la operación; en el caso de Lansing debía evaluarse cómo podía cambiar una política que solo les otorgaban incentivos a las empresas que generaran nuevos empleos, pero, en el caso de retener a GM, lo que se requería era una política para empresas que retuvieran sus puestos de trabajo, al igual entender cómo el cambio de política podría generar nuevos desafíos y cómo los mismos se irían a asumir. Fue el caso de reconocer cómo la tecnología impacta a los puestos de trabajo y al perfil de los trabajadores.
- Comprender el conflicto regional: con miras a poder generar un ambiente colaborativo entre las regiones cercanas a Lansing, en las que por asuntos de historia competitiva se tenía un ambiente de miedo al verla como ciudad y más fuerte, con el objetivo de tener claridad acerca de que ella debía solventar su situación financiera trabajando con los municipios vecinos para poder financiar el proyecto que se fijaría como meta.
- Conocer las percepciones públicas: entender las necesidades del público, como el de la cámara de comercio, con respecto a las preocupaciones en el relacionamiento entre sector privado, gobierno local y la entidad mencionada, con miras a poder tener una visión compartida para mantener a GM debido a que no todos estaban convencidos del beneficio; algunos pensaban que GM quería sacar provecho de la situación y se planteaba, en consecuencia, cómo convencerlos de manera objetiva.
- Cuantificar el impacto económico en caso que GM cerrase operaciones en Lansing: debido a que los datos eran dados por el gobierno según estimaciones, fue necesario generar un estudio que arrojara un análisis cuantitativo, que debía ser realizado por

un experto que permitiera darle credibilidad; para el efecto, el director del Centro de Estudios Económicos de la Universidad Estatal de Michigan desarrolló un modelo para cuantificar el caso de qué ocurriría si GM cerraba y no se tenía otra actividad que supliera la de dicha empresa, en el que se obtuvo como resultado que en dicha eventualidad se perderían 15,000 empleos directos e indirectos en Lansing y cerca de 40,000 empleos en el resto del estado de Michigan, por lo que lo más conveniente era tener dos plantas de ensamblaje porque se dejarían de ver ingresos de 10.8 billones de dólares entre 1999 y 2020; si se sumase lo que se dejaría de percibir en el estado serían cerca de 36.8 billones de dólares de ingresos que no se recibirían.

La identificación permitió buscar un pensamiento sinérgico dado que el estudio llevado a cabo entregó los datos que posibilitaron buscar el consenso necesario entre las partes porque era algo que de alguna forma afectaría a todos.

Asociación

Esta dimensión busca generar relaciones significativas y alianzas estratégicas con líderes y representantes que puedan influir en sentido positivo en la ejecución del proyecto en búsqueda del objetivo principal. El alcalde Hollister detectó que quería un ingeniero, el señor Ray Tadgerson, con quien podía dirigir los esfuerzos de colaboración y que podía hablar en el lenguaje de GM; también requería un líder que motivara al sector empresarial para buscar el apoyo económico, para lo que tomó contacto con Jack Davis, expresidente de la cámara de comercio, y como intermediario neutral el alcalde encontró al vicepresidente de asuntos gubernamentales de la Universidad Estatal de Michigan, el señor Steve Webster; en fin, un grupo de personas clave que se unieron para hacer la retención de GM, con la promesa de dejar de lado las diferencias y cooperar en la búsqueda de soluciones beneficiosas para todas las partes; con ellos fue posible agrupar a más de 50 ciudadanos clave, líderes en la región en temas de gobierno, educación y asuntos empresariales que se desempeñaron como integrantes un comité al que se le llamó comité Blue Ribbon, con el que se logró establecer una asociación según un modelo colaborativo entre los sectores público y privado y que trabajaron para un mismo objetivo. Este equipo debió trabajar a partir de un liderazgo extraordinario para mantener a GM, mediante la generación de un plan detallado de acción, con sólida colaboración y cooperación y motivados por el compromiso hacia el objetivo común de mantener a GM en Lansing. Para ello fue necesario desarrollar siete componentes que permitieran la consolidación de las asociaciones y que fueron:

- Llegar a las fronteras: para Hollister era claro que para alcanzar las fronteras era importante tener un modelo colaborativo que le permitiera llegar a la comunidad en la búsqueda de soluciones de tipo gana-gana y tener datos y hechos que llevaran a centrarse en pos de un solo objetivo que solo se conseguiría si todos trabajaban en conjunto.

- Buscar campeones, líderes y conocimientos: tener personas adecuadas que pudiesen comprometerse a largo plazo para trabajar en beneficio de la comunidad y no de objetivos individuales, con el fin de buscar el conocimiento necesario que permitiese avanzar en medio de las diferencias, generar espacios conversacionales, viajes y demás herramientas que hiciesen posible entender cómo desde otras dimensiones se había abordado un problema similar, que posibilitase enrutar hacia las acciones que se deberían emprender en el proyecto, como lo fueron el viaje a Toledo, hablar en el mismo lenguaje de GM desde la perspectiva de la ingeniería y no desde lo político y poder hablar con los sectores público y privado por medio de líderes que conocían sus necesidades y eran confiables para tales actores.
- Practicar la inclusión: se consigue al sostener un proceso transparente, colaborativo y participativo para buscar soluciones de tipo gana-gana, un proceso en el que sus participantes se sintiesen escuchados y sus intereses entendidos y equilibrados. La comunidad sobre la cual se deseaba trabajar buscaba el apoyo de las empresas, las uniones sindicales de trabajadores, la Universidad Estatal de Michigan y la comunidad en general para buscar que GM cambiara la idea de cerrar operaciones y quedarse en Lansing, como parte una solución en la que todos pudieran ganar.
- Construir confianza y respeto mutuo: todo puede ser posible mientras prevalezca el respeto entre las partes y con él la confianza, que es un valor que se gana trabajando con toda la fuerza y si se está al frente, comunicando de manera constante, entendiendo las diferencias, balanceando los intereses, respetando y en resumen, incluyendo a las diferentes partes en el proceso.
- Compartir la visión y buscar objetivos comunes: para buscar mantener unido al equipo, para alcanzar consensos y garantizar el trabajo en conjunto en la búsqueda de soluciones.
- Mantener disputas en privado: cuando un conflicto se presente es importante mantenerse en privado para fortalecer los lazos de confianza porque en medio de las diferencias pretender que todo es perfecto sería mentirse; lo importante es que en el momento en que se presenten los conflictos para intentar mediar los intereses de la comunidad de GM, de los municipios vecinos, entre otros actores, se debe recordar que si no se trabaja en conjunto el objetivo que se está buscando se perderá. Por esto no se debe engañar al otro y se debe informar de manera permanente pero se debe tener el cuidado de solo hacer público todo aquello que no ponga en riesgo el relacionamiento y, por ende, la campaña que se esté desarrollando.
- Proveer esperanza y valor: es necesario mostrar lo bueno del equipo, lo que pueda generar esperanza y los resultados que se lograban por el comité Blue Ribbon y el equipo de respuesta rápida (conformado para

atender con rapidez situaciones en las que el comité completo podía demorarse al necesitar poner en consenso a más de 50 personas). Debían ser comunicados para levantar la moral del equipo y tener el valor de enfrentar decisiones que al principio podían no ser entendidas por alguna de las partes, lo que puede ser necesario para buscar el compromiso de todas ellas, como pasó con el lanzamiento de la campaña "Obras de Lansing para mantener a GM en Lansing", luego de que GM estaba en desacuerdo en que se llevara a cabo una campaña como la que se generó en Toledo.

Construcción

Construir la estrategia según como se va avanzando es una necesidad que requiere pensamiento estratégico para poder ir divisando el horizonte; para ello es necesario fortalecer el trabajo conjunto como equipo, con el propósito de aprender de los demás, para la búsqueda de soluciones proactivas, para atender los problemas que podían irse presentando; para ello es importante la definición de roles para que cada miembro del equipo pueda tener claridad de lo que puede hacer para avanzar hacia la solución. Por ello era importante instruir a la comunidad acerca la importancia que tenía para todos mantener a GM en Lansing y en la región, de modo tal que se dejase de lado aquello que divide y se buscara de manera permanente la unión. Por ello fue importante la división del comité Blue Ribbon en subcomités para lograr sintetizar la información desde diferentes perspectivas. La construcción o edificación se dio desde el desarrollo de siete componentes que fueron:

- Investigar mejores prácticas: una investigación seria, como la realizada por Fulton y Grim (Hollister, Tadgerson, Closs y Hult, 2016) es la mejor manera de alejar las suposiciones y los sentimientos negativos del equipo porque brinda objetividad acerca de la importancia de GM en Lansing, permite que políticas públicas se basen en investigación y posibilita un mejor relacionamiento y conocimiento de los adversarios, colaboradores y defensores del proyecto dado que a partir del entendimiento es posible el trabajo en equipo. Con datos todo es posible y los resultados se basarán en realidades que mostrarán resultados y dejarán de lado la retórica.
- Plan de comunicación estratégicas: manejar las comunicaciones podrá determinar la confianza de la comunidad en el proceso, dimensionar lo que se puede publicar y aquello que debe esperar para ser solucionado con el fin de después ser publicado posteriormente para no comprometer a las partes ni a la operación. Este proceso de comunicación dependía de los diferentes medios pertinentes existentes en la época basados en los medios tradicionales: prensa, televisión y radio, además de anuncios, vallas y pegatinas que buscaran fortalecer la idea de mantener a GM, por lo que se debía ser cuidadoso en el proceso y resaltar la transparencia y el optimismo para comunicar de manera responsable.

- Tomar inventarios de fortalezas y debilidades: es importante ser proactivo en este concepto puesto que se deben abarcar todos los ítems que se deseen para atender al mundo exterior porque se debe ser competitivo, rápido y flexible. Para ello se debe estar monitoreando el medio ambiente y estar atento a las actualizaciones para anticiparse en forma proactiva, porque no se puede bajar la guardia con lo que se tiene sino que se debe trabajar por ser los mejores.
- Construir sobre los activos: una vez identificada la fortaleza, que en el caso de Lansing era su fuerza de trabajo con gran experiencia y especialización gracias a sus casi 100 años de operaciones de montaje, y con un buen relacionamiento entre los sectores laboral y patronal, que entregaba a GM el equipo de trabajo de mejor calidad de la región, sin descuidar a los adversarios y acogiendo a aquellos que podían ser importante en la realización del proyecto. Este activo permitió basar la estrategia de lanzar el modelo Alero en segundo turno cuando antes nunca se había tenido en cuenta.
- Practicar la delegación de responsabilidades: definir con claridad las responsabilidades de los miembros del equipo, lo que se llevó a cabo en la división en subcomités del comité Blue Ribbon, que generaban informes de los resultados para avanzar hacia el objetivo común. Se constituyeron subcomités para analizar temas como la parte ambiental, la legislativa y realización del proyecto de planta física, entre otros.
- Asumir riesgos prudentes: los riesgos deben evaluarse para determinar si se asumen o no, según el impacto que generen al objetivo final, como los de salvar lo ambiental y de reunir personas con diferentes conceptos que trabajasen por un bien común.
- Compartir éxitos y asumir responsabilidades: cuando se comparten los éxitos en los pasos que se dan, ello conduce a que la gente coopere y trabaje con responsabilidad en el siguiente paso que se debe dar. Éxitos como el demostrarle a GM que se podía hacer un lanzamiento en un segundo turno de un modelo nuevo fortalecían el concepto de la mano de obra calificada que tenía Lansing, lo mismo que el referente a que el concejo de la ciudad lograra legislar a partir de un consenso por unanimidad, son ejemplos de lo que significa asumir la responsabilidad por el objetivo que se persigue.

Resolución

Resolver o solucionar constantemente problemas es lo que llevará a la realización de la estrategia y para cada problema deberá encontrarse una solución para poder avanzar; en un principio, para determinar cómo iniciar a trabajar para mantener a GM se requería un ingeniero, consejo que el alcalde de Toledo le dio al de Lansing, para poder entender las necesidades de GM y así poder dimensionar

los siguientes pasos que deberían seguirse. En cuanto a lo que se determinó en el plan, poder contar con un líder que motivara para trabajar por una visión y buscar un comité que incluyera personas clave para el proceso cuya misión fuese elaborar un plan estratégico que conduzca a la meta. Todo el proceso de resolución se desarrolló al tener en cuenta los seis componentes siguientes:

- Anticiparse a los desafíos: prevenir los retos permite tomar la delantera y trabajarlos a partir de una visión compartida en la que se busque aprender de los demás; para ello se requiere revisar con expertos las mejores prácticas para dotar de conocimiento al equipo acerca de cómo se puede afectar el resultado desde las perspectivas de diferentes actores, para el efecto es importante definir la estrategia a partir de cómo manejar al comité Blue Ribbon, cómo atender la necesidad de eliminar las plantas obsoletas de GM que generaban la necesidad de anticipar como debería ser entonces una nueva planta, cómo atender los nuevos productos de GM, en fin: buscar alinear todos los puntos por tratar.
- Mantener la capacidad de responder a una crisis: los problemas se deben resolver y según las crisis que se pueden generar en el camino deben atenderse en el menor tiempo posible mediante la evaluación del beneficio o del perjuicio que se pudiese presentar y sin perder de vista que la solución debe tener claro el principio del esquema de gana-gana. Entender que en momentos de crisis se debe trabajar con serenidad para afrontar las dificultades que permitan discutirlos en la mesa.
- Buscar soluciones de colaboración de tipo gana-gana: para ello lo principal es olvidar el yo y comprometerse con un pensamiento colaborativo, que se refuerza con la búsqueda de soluciones de la índole mencionada con el fin de garantizar un proceso transparente que busque fortalecer la comunidad en la búsqueda de alcanzar el objetivo compartido a partir del respeto para establecer un ambiente agradable en el que las partes puedan dar lo mejor por dicha visión conjunta.
- Gestionar la comunicación: para lograrlo es importante establecer la forma en que se entrega la información al público, entender la importancia de administrar la confidencialidad y entregar información concreta y no superficial para que no se comprometa el proyecto. Debe estar enfocada hacia la necesidad de comunicar el valor del proyecto y los avances alcanzados y hacer sentir el esfuerzo importante en el que se está comprometido.
- Establecer una voz unificada, con un solo punto de entrada y un solo punto de salida: se debe seleccionar un líder que esté bien informado para que pueda entregar información neutral y de buena calidad; en el caso de Lansing fue el alcalde Hollister, apoyado por el presidente de la cámara de comercio y el director de la Universidad Estatal de Michigan. Solo a este punto llegaban los problemas y él debía establecer el

mecanismo para encontrar la solución al mismo, mediante la búsqueda de las mejores alianzas.

- Establecer más asociaciones: dependen del tipo de problema por abordar, para definir los recursos apropiados para afrontarlo de acuerdo con la estrategia de índole gana-gana. Buscar que los colaboradores que trabajan por esa solución puedan mantener un espíritu de actuar juntos con el objetivo claro al que se desea llegar.

Celebración

El trabajo por realizar para mantener a GM en Lansing, fue avanzando poco a poco con arduo trabajo, por lo que celebrar los logros con el equipo era importante para contribuir al levantamiento de la moral del grupo; disfrutar de determinados acontecimientos contribuía al mejoramiento del ambiente en el que se trabajaba y a su vez, a fortalecer los lazos de la comunidad al convencerse con cada celebración de que eran una gran comunidad que podían alcanzar lo que se proponía. Las celebraciones no deben dejarse solo para el final, sobre todo en aquellos procesos que son largos debido a que las celebraciones frecuentes y oportunas refuerzan el compromiso de las diferentes partes, al igual que a interiorizar las fortalezas de la comunidad. En el modelo se establecen tres componentes para enmarcar la celebración:

- No esperar al final: celebrar pequeños hitos construye la confianza para que las cosas sucedan; en el caso de Lansing se celebraron momentos como el lanzamiento del Alero que se elaboró en el segundo turno, el lograr una solución para el requerimiento ambiental, tener el modelo a escala de una de las plantas, entre otros, eventos que eran grandes pasos para lograr el objetivo que se perseguían entre todos.
- Reconocer progresos significativos: tener la capacidad de expandir la riqueza de los conocimientos que permita contribuir al progreso del logro del objetivo que se busca; por ejemplo: se deseaban dos plantas; poder construir la primera planta fue un progreso significativo para poder tener la oportunidad de plantear la segunda.
- Al final realizar una gran celebración: una vez alcanzado el objetivo, centrarse en ello y disfrutar en forma imponente el logro alcanzado, pero nunca descuidar las celebraciones de hitos según se vaya avanzando por centrarse solo en el objetivo final.

Perseverancia

Esta dimensión es la que permite integrar todas aquellas diferencias que se pueden presentar en el camino; durante el proceso puede haber giros y reveses por enfrentar, pero estos sucesos se deben reflexionar, de modo que se pueda

reagrupar al equipo, analizar los acontecimientos y plantear seguir adelante, lo mismo que apoyarse en la visión de lo que se desea alcanzar y perseverar, aspectos estos cruciales para alcanzarla. En este punto la asociación brinda el apoyo necesario para superar cualquier contratiempo y poder continuar en el tiempo, por medio del refuerzo del relacionamiento de largo plazo. Los problemas no son fáciles de solucionar pero ello se consigue si se trabaja con tesón, siempre y cuando se esté convencido del objetivo que se busca, por lo que el líder principal debe estar monitoreando al equipo para garantizar alinear aquello que se pueda estar saliendo de control para enfocarlo de nuevo en los objetivos. Esta dimensión se desarrolla mediante cinco componentes:

- Honrar el sacrificio: se debe tener claridad acerca de que se presentarán situaciones en que algo se debe sacrificar; entre tantos participantes en algún momento alguien deberá renunciar a sus ideas y adaptarse a nuevas y ello dependerá de la confianza en el equipo, para poder entender que para ganar es importante honrar el sacrificio, es decir, entenderlo y apreciarlo.
- Mitigar la pérdida: perder es incómodo para cualquiera, pero es importante afrontarlo para aprender de dicha situación y poder seguir adelante, de tal forma que se pueda reagrupar a partir del análisis de lo sucedido y poder avanzar, al tener presente que siempre existirá la esperanza; aunque la noticia pueda ser devastadora, es importante evaluar con quién y cómo se puede afrontar para trabajar por hacer que las cosas sucedan con apoyo en los socios.
- Reconocer las renunciaciones o compensaciones (*trade-offs*): más que pelear por alguna diferencia es importante entender cada una de ellas, comprender a qué se está dispuesto a renunciar para poder crecer juntos en la búsqueda de liderar el mundo y para ello es importante equilibrar o compensar dichas necesidades de vez en cuando. Rehacer el concejo de Lansing, del que tres miembros fueron retirados de la corporación debido a que podían ser un problema significativo para la regulación necesaria en pos del objetivo final; se les cambió por personas con mejor enfoque para trabajar en métodos colaborativos y no de peleas.
- Reconocer el fracaso: las estrategias pueden estar desarrollándose en situaciones de alto riesgo, por lo que es necesario reconocer aquellas en las que se pierda porque será importante reconocer y entender que se debe levantar de nuevo para buscar una nueva estrategia que permita devolver la confianza de que es posible lograrlo.
- Mantenerse nadando: este ítem se refiere que, a pesar de los diferentes tropiezos que se puedan presentar, es importante tener presente el concepto de mantenerse nadando porque, como su significado literal indica, si alguien se encuentra en altamar y deja

de nadar se puede ahogar y la idea es seguir luchando hasta llegar al objetivo planteado, que será el único lugar en el que se puede descansar.

Liderazgo, diferenciación y la estrategia en las organizaciones

En organizaciones como GM y Fabricato es importante la determinación que tenga un líder en comprometerse por trabajar en pro de la supervivencia de las mismas, porque la supervivencia de una entidad está ligada con su cultura que se forma a partir de líderes eficaces, en especial en tiempos de cambio (Srivastava, 2014). Según McLagan y Nel (1996), referenciados por el último autor citado, el nuevo estilo de liderazgo implica generar cambios en toda la organización y en la cultura a partir de examinar hacia adentro para lograr transformar, por medio de la creación de relaciones directas con los empleados, de modo tal que se les ayude a los administradores a centrar la visión para aumentar las fortalezas organizacionales que generen la línea del frente para el cambio con calidad (Srivastava, 2014) debido a que la estrategia puede calificarse como la cimentación de la línea de defensa contra las fuerzas competitivas de la competencia o la exploración de una mejor posición en la industria en la que las fuerzas puedan ser más débiles (Porter, 2009, p. 58). Un buen liderazgo puede transformar una organización y ayudar alcanzar la excelencia (Srivastava, 2014).

Para ello es importante definir una estrategia que permita conducir a un equipo hacia la consecución de una visión compartida, si se entiende que la estrategia de una empresa, según Jan Rivkin, referenciado en Thompson (2015, p. 30):

Es su plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener una mayor rentabilidad. De hecho, representa un compromiso de la dirección respecto a una serie de decisiones sobre cómo competir. Entre dichas decisiones se encuentran: cómo atraer y satisfacer a los clientes, cómo competir contra los rivales, cómo posicionar a la empresa en el mercado, cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, cómo aprovechar las oportunidades atractivas para hacer crecer la empresa, cómo alcanzar los objetivos de desempeño de la empresa.

Es de entender que en las organizaciones el desarrollo de una estrategia está dada por actos de liderazgo porque la misma es una herramienta poderosa que tienen los líderes para generar que todos los individuos de la organización se orienten en torno a un solo propósito y una dirección común (Porter, 2009, p. 10). El desarrollo de una estrategia se ejecutará gracias a la acción colectiva de los miembros de la organización (Mantere, 2013). Según Porter (2009, p. 10), "el rendimiento de cualquier compañía en un negocio determinado puede dividirse en dos partes: la primera ser atribuible al sector y la segunda a la rentabilidad relativa de la compañía en ese sector".

Una estrategia evoluciona con el paso del tiempo por efecto de los cambios de circunstancias y los continuos esfuerzos de la dirección para mejorar su estrategia

(Thompson, 2015, p. 34 con el fin de evolucionar para mantenerse en el mercado y sortear los obstáculos que se presenten en el camino.

Desde la década de los noventa las empresas se han visto en la necesidad de mantenerse vigentes y en operación a partir de mejoras significativas en calidad, tiempo y costos, cambios que se pueden dar a través de la innovación organizacional y de los procesos (Chase, Aquilano y Jacobs, 2000, p. 770). De hecho, las organizaciones están en continua búsqueda de diferenciación que les permita tener mayores ventajas frente a sus competidores. La tarea de los administradores de las empresas es lograr obtener una ventaja que lleve a la singularización de los procesos productivos, el bajo costo de los mismos y la pronta respuesta o acción ante la realidad cambiante (Heizer y Render, 2001, p. 35).

Un líder que desea generar un gran cambio no deberá desconocer el pasado ni el presente para poder intentar visualizar el futuro, con el propósito de intentar generar un plan de acción a partir de una estrategia que le permita, enmarcar el camino por seguir, tal como lo propone Mora Gutiérrez (2012, p. 17):

para poder predecir el porvenir, es necesario analizar lo que sucede en el pasado (Carrión, 1999,1) (Maquiavelo@, 2006), situación que es ratificada posteriormente por George Sabile (Marqués de Halifax) quien enuncia en su época que la mejor cualidad de un profeta es su buena memoria sobre el pasado (Carrión, 1999,1) ...Los resultados de que una empresa o persona desean en el futuro, se explican de alguna forma en las acciones del presente, pero esto no es reversible, no todo lo que sucede en el futuro se explica totalmente en el pasado, sino en la imagen que se tiene del porvenir en el presente.

Es importante, en la definición de un líder que enmarque a un grupo para que en conjunto se trabaje por un solo objetivo, se resalta que en el modelo de *The second shift* fue posible, a partir de la visión de un líder, el alcalde Dave Hollister, y, en el caso de Fabricato, su presidente Carlos Alberto de Jesús, que analizaron la situación y decidieron asumir la responsabilidad de construir con un equipo, al que seleccionaron en forma minuciosa, la estrategia necesaria que permitiera resolver la necesidad de su respectiva organización.

En el numeral siguiente se presenta el comparativo en el que se establecen los modelos empleados por cada una de estas organizaciones con el fin de entender el empleado por Fabricato.

Metodología

Diseño de la investigación

Se analizó la evolución de una de las empresas de producción de textiles más grande de Colombia (Fabricato), empresa que después de tener años con cifras

negativas vio un mejor futuro gracias a sus avances en tecnologías y producción (González Litman, 2016), al evaluar su historia desde 1920, para entender cómo ha sido su progreso; sin embargo, el estudio se centró en su más reciente crisis y en cómo ha trabajado para superar la misma.

Fabricato, en el año 2012 en la clasificación de empresas del monitor empresarial de reputación corporativa (merco) ocupó el puesto 78 y en la del sector de confecciones el puesto 2 (merco Colombia, 2012). De hecho, la cotización de la acción de Fabricato en los períodos de 2008 a 2011 en la Bolsa de Valores de Colombia fue más positivo que la de su principal competidor, Coltejer. La acción había llegado a valorarse en noviembre de 2012 en \$91, pero a finales del mismo año se vio envuelta en un escándalo financiero que generó que los órganos de control le exigieran una valoración de la compañía, que dio como resultado que el valor real de su acción oscilaba entre \$35 y \$55, después que se había desplomado la acción debido a la no aceptación de dichas maniobras por parte de los inversionistas (García Marín y Moreno, 2013).

El caso de Fabricato implicó la generación de un aprendizaje interno que fue tomando forma mientras se encaraba cada paso de su estrategia para poder generar la continuidad del negocio y la confianza de nuevo en sus inversionistas. Como lo enuncian Rui, Cuervo-Cazurra y Annique Un (2016), el aprendizaje desde los procesos, es la manera como las empresas crean nuevos conocimientos mediante la resolución de sus desafíos operativos en formas que generen rendimientos en términos de eficiencia y calidad del producto, porque aprender haciendo es la manera como las empresas mejoran y son más eficientes en el tiempo.

Recolección de datos

Al seguir el modelo propuesto por Rui, Cuervo-Cazurra y Annique Un (2016), el estudio en Fabricato se centra en información relevante de la compañía obtenida por la recopilación de informes anuales, artículos de periódicos reconocidos en Colombia, entrevistas a personal administrativo, proveedores y demás personas que han sido importantes para la construcción y la realización de la estrategia que ha llevado a la empresa a obtener resultados positivos después de un duro golpe a su buen nombre y, por ende, a su operación.

En cuanto a las entrevistas con las personas clave de dicho proceso, se buscó conocer las estrategias y los proyectos emprendidos, al igual que las experiencias vividas durante el mismo para dar solución a cada etapa que se debía superar para retomar el buen nombre de la empresa y para establecer cómo observan el futuro de Fabricato después de haber superado dicha etapa. El acceso a las personas clave se logró por intermedio de Diego Moreno, gerente financiero de Fabricato S. A. y fue avalado por el presidente Carlos Alberto de Jesús.

Las entrevistas tuvieron puntos en los que se relataron los siguientes aspectos:

- a. La forma en que se identificó el problema que tenía Fabricato una vez estalló el problema financiero.
- b. Las asociaciones que fueron importantes para superar el mencionado proceso.
- c. La forma en que se construyeron soluciones para encaminar a Fabricato hacia una salida positiva de la situación a la que se enfrentaba.
- d. Cómo se resolvió y se afrontó cada etapa.
- e. Qué y cómo se celebró en el transcurso del período de recuperación.
- f. Si se consideró que la perseverancia o cuál otro ingrediente fue necesario para lograr los objetivos alcanzados durante el proceso.

El objetivo consistió en obtener diferentes fuentes con miras a poder triangular la información que permitiese darle la veracidad a la información suministrada.

Un líder: Carlos Alberto de Jesús

Carlos Alberto de Jesús, un brasilero formado desde el punto de vista académico como licenciado en Administración de Empresas en la UNICID de São Paulo y con posgrado en Marketing en la ESPM de la misma ciudad, se ha desempeñado como gerente de negocios en Santista de Brasil, director comercial de Grafa en Argentina, director comercial en Machasa de Chile, socio director en Brasil, miembro de juntas directivas en Ecuador, gerente general de Vichunha de Ecuador y actual Presidente de Fabricato S. A. y Riotex (Fabricato S. A., 2016a).

Su gran experiencia demostrada durante su trayectoria laboral como en el caso de Vicunha Ecuador S. A, en la que se desempeñó por más de cinco años como gerente general, con la tarea de liderar la reestructuración, la modernización y la ampliación, fue fundador Negocios Textiles en Brasil, empresa comercializadora y que brinda asesorías comerciales en el sector textil. Un hombre que ha demostrado durante su trayectoria el paso por empresas textiles importantes de América Latina (Fabricato tendrá presidente extranjero por primera vez, 2013).

Según A. Castillo Bules, D. Puerta, D. Moreno, G. Serrano y J. Roldán, en entrevista concedida a la M.-A. González-Pérez, J. Parra Urrea, L. Fisco y la autora el 2 de marzo de 2017,

Carlos Alberto de Jesús venía haciendo salvamentos de empresas en países suramericanos; con su enfoque su plan de vuelo le daba herramientas para determinar qué era lo que había que hacer y lo había hecho y le había funcionado en esas otras plantas donde venía haciendo reestructuraciones, como en Vicunha.

Llegó a Fabricato tras la salida de Juan Carlos Cadavid, con la ardua tarea de reestructurar el negocio de la empresa, por lo cual debió reestructurar la actividad textil de la compañía. Inició realizando una depuración del portafolio de productos y de cerca de mil líneas que tenía Fabricato con el fin de concentrar el negocio en los productos de mayor rentabilidad (Petro salvaje, 2013). Además, "en definitiva la llegada de Carlos Alberto de Jesús a la presidencia de Fabricato le aporta

experiencia al plan estratégico en momentos de crisis por malos resultados y el escándalo de Interbolsa" (Relevo en la presidencia de Fabricato para acelerar su recuperación, 2013).

Un equipo: líderes claves en el proceso

Carlos Alberto de Jesús reconoció que hubo personas claves en la planeación estratégica de la misma y su ejecución y que podían dar una visión a lo que se enfrentó la empresa eran, según manifestó en entrevista concedida a la autora el 27 de enero de 2017:

- Armando Castillo Builes: director de marketing y ventas: punto de vista del diagnóstico y concepto de negocio.
- Juan Octavio Mejía: director de operaciones: punto de vista del diagnóstico y concepto de negocio.
- Carlo Mario Villegas: gerente de recursos humanos: punto de vista de clima laboral y ambiente de trabajo.
- Diego Alonso Moreno: gerente financiero: punto de vista de manejo del capital de trabajo.
- Alejandro Echeverry: gerente de suministros en 2017: punto de vista del manejo de proveedores.
- Marino Montoya: fue vicepresidente de gestión humana y luego director administrativo y financiero de Fabricato desde agosto de 2012 hasta 2015.
- Carlos Alberto Rueda: gerente de manufactura en el año 2017, que llegó a la gerencia después de desempeñarse como coordinador de proyectos y en su gestión lideró el proyecto Mercurio de Fabricato: punto de vista del impacto de la renovación tecnológica.

Después de entrevistas con algunas de las personas mencionadas se mostrarán sus puntos de vista a raíz de las experiencias vividas durante el proceso de recuperación de Fabricato.

Análisis de datos

El análisis se enfocó hacia el entendimiento de los pasos dados durante el proceso de cómo fue posible que la empresa retomara un camino cuando todo parecía perdido, , al evaluar de manera comparativa las etapas emprendidas que se parecían a las del modelo *The second shift*, lo mismo que las que diferían de las del mismo, con miras a "contrastar el caso con los argumentos teóricos existentes" (Rui, Cuervo-Cazurra y Annique Un (2016, p. 691). De igual manera se intentó identificar en toda la información los aprendizajes obtenidos en cada etapa con el propósito de comprender el cómo y el porqué de las acciones ejecutadas.

Resultado

El siguiente cuadro se basa en las percepciones encontradas durante el proceso de entrevistas que se encuentran en el acápite de los anexos.

Comparación entre *The second shift* y Fabricato S. A.

A continuación se puede observar la comparación de las experiencias vividas en Fabricato según el modelo de recuperación de *The second shift* que le permitió a la alcaldía de Lansing lograr la permanencia en la ciudad de GM.

Tabla 2: Comparación del modelo de recuperación de Fabricato S.A. a partir del modelo The Second Shift

Ítem para comparar	Modelo <i>The second shift</i>	Experiencias de Lansing y GM	Experiencias de Fabricato
Un líder	Persona con el coraje de reclutar personas contradictorias y ponerlas a trabajar por un mismo objetivo	Alcalde David Hollister	Presidente Carlos Alberto de Jesús
Decisiones	Juicios determinantes	Hacer el lanzamiento del Alero en un segundo turno para demostrar que la mano de obra de Lansing era confiable	Llegada de un presidente extranjero sin apegos que reestructura la forma de pensar y de trabajar y el enfoque de la empresa, que hizo practicar el verbo RENUNCIAR al equipo que quedó trabajando en Fabricato
		Paquete importante de rebaja de impuestos para la producción del auto Alero	Se debía renunciar a todo aquello que no generaba margen de contribución ni utilidad; por ello se renunció a mercados, a plantas, a productos del portafolio, a líneas de producción que en alguna parte de la historia fueron reconocidas, a personal y a clientes
		Contrarrestar polución ambiental en pro del medio ambiente	Exigía un cambio de mentalidad y administrativo Para ejemplificar, en una de las entrevistas se manifestó: "Es como ir en una carretera y encontrar un accidente de un vehículo y tienes la oportunidad de salvar a cuatro pero había diez, y ves que hay unos muertos y dices: bueno, esos ya fallecieron, no hay nada que hacer, pero hay otro [al] que le falta la mano, se está desangrando y está que se muere; a ese es mejor dejarlo morir allí porque hay otros tres que tienen altas posibilidades de sobrevivir; es un tema bastante duro pero las decisiones que se tomaron fueron en ese sentido; en menos tenía el diagnóstico claro y las medidas que eran necesarias ejecutar
Identificación	Entendimiento de la organización	Entendimiento de que GM cerraba sus plantas en Lansing por ser obsoleta e ineficiente para competir en el mercado actual	La empresa se encuentra en crisis financiera debido al escándalo de Interbolsa que generó cierre de líneas de crédito y afectó el capital de trabajo

			Requiere un cambio de pensamiento, un cambio de enfoque de mercado y administrativo
	Conocer las renuncias o compensaciones (<i>trade-offs</i>) y a lo que se desea apuntar	Necesidad de cambiar política de incentivos de generación de empleos por los de retener empleos	"Dejamos hundir el barco o tiramos por la borda lo que se necesite para poder seguir"
		Impacto de la tecnología en puestos de trabajo y perfil de trabajadores	Enfocarse hacia lo que se debe apuntar y lo que no esté en ese concepto se debe renunciar a conservarlo, lo que condujo a la reevaluación de productos, personas y número de plantas Solo dejar en el portafolio aquello que diera margen de contribución
	Comprender el entorno: cómo afectaba la operación y la competitividad	Comprender conflicto regional para poder solventarse desde el punto de vista financiero al trabajar con los municipios vecinos	Entender que para poder seguir operando era importante dar la cara y evaluar salidas conjuntas con proveedores y clientes de acuerdo con las limitaciones y con el enfoque de mercado al que se necesitaba apuntar
	Conocer las percepciones públicas	Entender las necesidades del sector privado, del gobierno y de la cámara de comercio la búsqueda de visión compartida	Pérdida de confianza del inversionista Entender que no se contaba con el sector bancario y que proveedores y clientes podrían verse seriamente afectados si Fabricato no siguiese operando, por lo que se requería trabajar en conjunto con clientes y proveedores dispuestos a trabajar según el nuevo enfoque de la empresa
	Cuantificar el impacto	Se realizó estudio por la Universidad Estatal de Michigan en el que se estableció la cantidad de empleos perdidos y los ingresos que dejaría de percibir el gobierno	Carlos Alberto dijo: "esta compañía estuvo al borde de la quiebra"; el diagnóstico que él hizo fue: "perdimos casi \$300.000 millones en tres años después de vender \$100 millones de metros a \$50 millones con la misma estructura; hay un tema básico y es la relocalización del capital de trabajo. Y es: ¿no está financiado el capital de trabajo desde que los bancos decidieron sacar su dinero! y con lo que tenemos ¿qué podemos hacer?"
Asociación	Cuáles fronteras se necesita romper por medio de las asociaciones	Importante la búsqueda de un modelo colaborativo para encontrar soluciones de tipo gana-gana	Cambiar el enfoque de producción del cliente hacia el mercado el cual era para buscar un relacionamiento más balanceado entre las partes

Buscar campeones, y líderes de conocimiento	Campeón: Hollister: influyente y capaz de juntar al equipo	Campeón: Carlos Alberto de Jesús
	Líderes:	Líderes:
	Tadgerson: lanzamiento del proyecto	Armando Castillo: en la dirección de marketing y ventas
	Jack Davis: conversaciones con la cámara de comercio	Juan Octavio Mejía: en la dirección de las operaciones
	Conocimiento en ingeniería: Tadgerson	Marino Montoya: en la dirección financiera
	Cara publica de plomo: Davis	Conocimiento.
	Nivelador de intereses: McPherson	Carlos Alberto de Jesús: con plan de vuelos en reestructuración de empresas
Práctica de la inclusión	Escuchar a los participantes y los intereses entendidos y equilibrados	Este punto se dio en dos etapas:
		1. No se escucha, se dictamina lo que se debe hacer y se hace
		2. Una vez ejecutado, se establece el equipo y con él se determinan y escuchan las opiniones para avanzar
Construcción de confianza	Respeto entre las partes	Se respeta a los distintos actores y se reconoce el compromiso que existe con cada parte
	Comunicación constante	Para la comunicación constante el principio que prevalece es: "siempre dar la cara y si un acuerdo no se puede cumplir es importante el cuándo se da la cara, hacerlo antes [de] que se cumpla el plazo y establecer mediante un plan por qué y para cuándo se cumplirá con lo pactado"
Búsqueda de objetivos comunes	Compartir la visión para mantener el equipo unido	Compartir con claridad qué se desea alcanzar y comunicarlo de manera permanente con miras a garantizar alineación del equipo pese a las renuncias que se deben hacer en el camino
Disputas: cómo se manejaron	Mediar los intereses en privado y recordar el objetivo	
Generar esperanza	Informar lo bueno al equipo, al comité <i>Blue Ribbon</i> y al equipo de respuesta rápida	
	Campaña de las obras de Lansing para mantener a GM	

Construcción	Se requirió algún estudio previo o de investigación de mejores prácticas para establecer la estrategia	Consulta de mejores prácticas a través de estudio de Fulton y Grim	Hubo muchos diagnósticos; a Fabricato lo diagnosticó Consulting Group, Ghersi, entre otros, y todos decían qué se debía hacer y a todos se les preguntaba qué se debía hacer, pero al llegar Carlos Alberto de Jesús y sin apegos ejecutó lo que se tenía que hacer
	Plan de comunicación de la estrategia	Diferentes medios de comunicación: prensa, televisión, radio, vallas y pegatinas	Hacia afuera: medios de comunicación de prensa; adentro: con área de comunicaciones
	Se tomaron inventarios de fortalezas y debilidades	Búsqueda de ítems que permitan ser competitivos, rápidos y flexibles	Necesidad de reducir plantas y disminuir capital de trabajo Reducir personal
			Definir portafolio que dé margen
			Organizar la estructura, la carga pensional alta y los inventarios en proceso para apalancar la operación
Construir sobre los activos	Fuerza de trabajo con cerca de 100 años de experiencia que permite construir el Alero en segundo turno	Aprovechamiento de la reciente modernización tecnológica para concentrar producción en solo dos plantas con el fin de buscar un modelo de trabajo eficiente que permitiera optimizar los recursos y trabajar sin capital de trabajo, mediante la financiación del día a día con el flujo de caja con base en la creatividad de triangular operaciones financieras que permitieran la operación	

Fuente: Elaboración propia

Modelo Fabricato S. A.

El modelo de recuperación de Fabricato cuenta con las seis etapas enunciadas en el modelo *The second shift*, que se diferencia en cuanto al desarrollo de cada ítem debido a que en la etapa en la que se encontraba la empresa para afrontar la crisis financiera no tenía otra opción más que hacer lo que debía hacer porque las posibilidades eran pocas y el tiempo apremiante, por lo que la compañía requirió en su modelo de recuperación de la crisis financiera, presentada a raíz de los malos manejos de la firma corredora Interbolsa a sus acciones, la implementación de los pasos que se describen a continuación, que se desarrollaron en dos etapas:

Etapa 1. Reestructurar

La etapa de reestructurar en el caso de Fabricato necesitó ser ejecutada con prontitud debido a que la crisis financiera por la que atravesó, a raíz de la pérdida de confianza de los inversionistas hacia la empresa originada por el escándalo de Interbolsa, dejó a las operaciones de la firma sin capital de trabajo y ella al borde de la quiebra, razón por lo cual fue necesario actuar para cambiar la estructura de modo tal que permitiera poder pasar a la siguiente etapa, la de avanzar.

Los pasos del modelo *The second shift* que se ejecutaron en la etapa de reestructurar fueron:

- Identificación: la empresa se encuentra en crisis financiera debido a la situación del mercado, y se agravó con escándalo de Interbolsa, generando cierre de líneas de crédito y afectó al capital de trabajo porque se requería un cambio de pensamiento y de enfoque de mercado y administrativo. La junta directiva designó a un presidente extranjero, sin apegos, que reestructuró las formas de pensar y de trabajar y el enfoque de la empresa, lo que hizo imperativo practicar el verbo **RENUNCIAR** al equipo que quedó trabajando en Fabricato.
-
- Construcción: Carlos Alberto de Jesús realizó su diagnóstico y sin apegos ejecutó lo que se tenía que hacer. Sin debatir, escuchando, pero solo siguiendo lo que su criterio determinaba que era lo necesario para Fabricato, que puede resumirse en que solo los productos del portafolio que consideraba que le generaban rentabilidad a la empresa, luego de una evaluación interna del negocio, iban a continuar.
-
- Resolución: se dio a partir de reaccionar exigiendo obligatorio cumplimiento. Al ejecutar este subetapa se definió cuál era la empresa que deseaba el gerente por lo que determinó cuáles productos del portafolio se quedaban y cuáles desaparecerían, se definieron las plantas que deberían seguir operando, determinó la cantidad de personal para operar, definió la estructura organizacional cambiando los nombres de las direcciones, y se estableció el enfoque de mercado y, por ende, la forma como se irían a ofrecer los productos, el precio y la manera de operar en las ventas.

Como se puede observar, en esta primera etapa no hubo asociación debido a que el nuevo presidente de la empresa debía tomar decisiones que eran dolorosas pero necesarias y con carácter de urgencia, por lo que no podía tomarse el tiempo de convencer y debió a la fuerza enseñar el verbo renunciar; no hubo celebración porque solo estaba organizando para poder plantear el plan de vuelo, y los demás ítems no se enunciaron en esta etapa porque sencillamente se debía actuar, no se tenía tiempo de deliberar, motivar, perseverar o celebrar, por lo que estos aspectos se desarrollaran en la siguiente etapa.

Etapa 2. Avanzar

Una vez resuelta la primera etapa, cuya implementación era urgente, el presidente de Fabricato puso en marcha la siguiente, la de avanzar, por lo que los pasos del modelo *The second shift* implantados fueron:

- Identificación: Carlos Alberto de Jesús dio a conocer las renuncias y a lo que se deseaba apuntar, al enfocar todas las decisiones hacia la claridad de este punto: trabajar solo hacia lo que se debería apuntar y renunciar a lo que no estuviese en ese concepto, lo que condujo a que se debió ir relocalizando el capital de trabajo al tener en presente que se contaba pocos recursos. Por ello se debió reevaluar lo referente a productos, personas y número de plantas. Entender que para poder seguir operando era importante dar la cara y evaluar salidas conjuntas con proveedores y clientes según las limitaciones y el enfoque de mercado al que se necesitaba apuntar, por lo que requirió trabajar en conjunto con clientes y proveedores dispuestos a hacerlo con el nuevo enfoque de la empresa.
- Asociación: cambiar el enfoque de producción del cliente hacia el mercado para buscar un relacionamiento más balanceado entre las partes, por lo que se debió seleccionar el equipo líder con el fin de encontrar campeones y líderes; una vez ejecutado, se estableció el equipo y con él se determinaron y se escucharon las opiniones para avanzar de tal modo que se construyese confianza a partir del respeto de los distintos actores y del reconocimiento del compromiso que existía con cada parte. Para garantizar una comunicación constante en tiempos de crisis financiera, el principio que debió prevalecer fue el de "siempre dar la cara" y si un acuerdo no se podía cumplir en el tiempo pactado era importante establecer cuándo se daba la cara antes del cumplimiento del plazo y establecer mediante un plan por qué y para cuándo se cumpliría lo pactado. Compartir con claridad que se deseaba alcanzar y comunicarlo en forma permanente con miras a garantizar alineación del equipo pese a las renuncias que se debieron hacer en el camino.
- Construcción: aprovechamiento de la reciente modernización tecnológica para concentrar producción en solo dos plantas con el propósito de buscar un modelo de trabajo eficiente que permitiera optimizar los recursos y trabajar sin financiación del capital de trabajo con recursos de terceros, cubriendo la

operación del día a día con el mismo capital de trabajo, es decir, anticipando cxc, hablando con proveedores para que otorgaran plazos adicionales.: necesidad de reducir plantas y disminuir capital de trabajo, reducir personal, definir portafolio que diese margen, aprovechar inventarios en proceso para apalancar la operación y practicar la delegación. Una vez definidos el equipo de trabajo y la estructura organizacional de la empresa por Carlos Alberto de Jesús, cada director, con sus respectivas gerencias, debía entregar avances de las metas y objetivos planteados para cada ítem por evaluar desde las perspectivas de producción, mercadeo y ventas, manejo financiero, manejo de proveedores y proyecto ambiental, entre otros aspectos. Determinar los riesgos de apalancarse con ayuda de proveedores y clientes. Dar las gracias a todos los que apoyaron a Fabricato en el duro camino financiero que debió recorrer y que al final logró sanear la situación con sus proveedores. Afrontar los riesgos de acortar el número de los días de recuperación de cartera y aumentar el de los pagos a proveedores.

- Resolución: buscar el modelo que permitiese nivelar las necesidades de la empresa a partir de concentrarse en un nicho de mercado en el que estaba dispuesto a trabajar según el nuevo enfoque de mercado que hiciese posible generar derechos y obligaciones entre las partes; en el caso Fabricato vender al precio establecido a cambio de contar con un producto ante los clientes con calidad, con el servicio esperado y en el tiempo pactado. Todo aquello que estuviese fuera de dicho enfoque de mercado se debía cambiar o renunciar a ello, como lo fueron en el caso mencionado lo referente a selección de portafolio, de plantas y de personal y a definición de estructura. Los medios de comunicación se centraron a través del presidente. En la empresa con el área de comunicaciones, con carteles y programas de sintonizados. En lo administrativo mediante avances trimestrales de presidencia. Enfrentamiento del riesgo de minimizar inventarios a la más reducida expresión.

En esta subetapa fueron importantes dos valores: la creatividad y la optimización de los recursos para poder afrontar cada etapa que se presentó para este ítem.

- Celebración: Fabricato, al cambiar su estructura de enfoque de mercado, inició con la celebración, junto con sus clientes, del lanzamiento del portafolio en la sala de exhibiciones propia ubicado en la empresa. Cada vez que se desarrollaba una etapa significativa de avance se organizaban eventos para celebrar con el fin de reconocer el esfuerzo de los que apoyaron en el proceso el pago a proveedores con tres presentaciones que decían:

- Gracias

- Muchas gracias

- Muchas, muchas gracias.

- Sentido de pertenencia: fue el ingrediente secreto que le permitió a Fabricato superar más de una crisis, que se desarrolló al dar la cara e informar con claridad por qué se debería renunciar a partir de las decisiones tomadas. Fue fundamental el apoyo de proveedores y clientes para poder mitigar las pérdidas financieras que hicieron posible triangular para garantizar flujo de caja y la operación. Fue importante el verbo renunciar para lograr aferrarse al

salvavidas y preservar lo que le permitía seguir avanzando. Fue el sentido de pertenencia, que en el personal de Fabricato es sumamente alto, lo que incluye a los proveedores que la han apoyado a pesar de las diferentes crisis.

Conclusiones y recomendaciones

- Es necesario tener claridad de estrategia y de la diferenciación de la compañía como bases para que un líder pueda enfrentar los diversos obstáculos que se le puedan presentar para así evaluar el mejor camino por tomar cuando todo parezca perdido.
- El modelo de recuperación *The second shift* describe las experiencias vividas en el proceso de retener a General Motors en Lansing, Michigan, Estados Unidos, a través de los siguientes pasos: identificación, asociación, construcción, resolución, celebración y perseverancia, fases que se desarrollaron en un período en el que se presenta un espacio de tiempo en el que es posible evaluar cada etapa e irla atendiendo a medida que se iba presentando cada reto en el camino.
- En el modelo propuesto para Fabricato se observa que la empresa tuvo dos etapas importantes; en la primera, de reestructuración, se debió actuar en el menor tiempo posible porque la compañía se encontraba en un punto de quiebre; en consecuencia, no se posibilitaban espacios de debates ni de asociaciones significativas y no se contaba con el tiempo para convencer al equipo acerca de lo que se necesitaba hacer porque en ese momento solo se debía actuar. Para poder sentar las bases por medio de las que se pudo iniciar a planear y ejecutar a través de los pasos presentados en el modelo *The second shift* en los que se pueden enmarcar experiencias vividas en Fabricato.
- El verbo renunciar enmarcó la acción que conduciría a la recuperación de la firma porque implicaba para los que trabajaban en ella desligarse de lo que la organización había construido en más de sus 90 años de historia, lo que obligó a enfrentarse a decisiones dolorosas pero supremamente necesarias para garantizar la sobrevivencia de la empresa, más reducida, pero más eficiente y rentable.
- “Dar la cara” con un plan de trabajo a proveedores fue quizás la forma en que Fabricato logró construir la confianza y relocalizar el capital de trabajo para poder seguir financiando las operaciones, puesto que en esta forma logró aumentar el plazo de las cuentas por pagar y establecer el ciclo de pagos según las necesidades que la empresa tenía día tras día.
- Establecer el enfoque del mercado le permitió a la empresa definir dicho nicho en el que se debía centrar y en el que debía trabajar y con ello fue posible establecer el portafolio de productos, las líneas de producción, las formas de la venta y, por ende, los ciclos de las cuentas por pagar, prácticas a través de las cuales Fabricato podría ser rentable.

- El acortar las cuentas por cobrar, el manejo de los inventarios y la optimización de los activos y de los recursos, sumados a la expansión del número de los días de las cuentas por pagar, fue la mezcla que le permitió a Fabricato seguir operando y financiar las operaciones cuando los créditos estaban cerrados.
- Establecer asociaciones significativas, basadas en el respeto y la construcción de la confianza, fueron determinantes para poder desarrollar un plan de acción en el que se lograra trabajar y demostrar que se podía superar la crisis, por lo que era necesario, una vez superada la situación financiera, dar las infinitas gracias a todos los actores que apoyaron a la empresa en el momento en que el sector financiero le daba la espalda.
- Fue determinante que la Junta Directiva posesionada al momento del desplome de Interbolsa designara como presidente a un extranjero (Carlos Alberto de Jesús), con experiencia en salvamentos de empresas, que no tenía apegos y que podía tomar decisiones objetivas e imparciales para darle a la ruta el cambio que requería Fabricato.
- Fue decisiva la influencia de un líder o un campeón, como se enuncia en el modelo *The second shift*, que en realidad es quien puede marcar el ritmo sobre el cual el equipo debe trabajar de tal modo que lo hará con total convicción si tiene la capacidad de convencer y contagiar al grupo, como lo hizo Carlos Alberto de Jesús con los trabajadores de Fabricato y con proveedores y clientes.
- El sentido de pertenencia de los trabajadores de la empresa ha sido el motor que les ha permitido aferrarse a los salvavidas necesarios para continuar cuando el camino parecía perdido, como se ha vivido a través de las crisis afrontadas en la historia.
- Es importante tener claridad que lo ideal es que siempre se trabaje con un parámetro de margen de utilidad razonable y que en las relaciones comerciales debe imperar el principio del equilibrio, del esquema de gana-gana, porque una de otras de las causales de la crisis económica de Fabricato se debió a los excesivos descuentos a clientes especiales.

Referencias

- Agencia de noticias UN (2014, 24 de noviembre). *Innovación e internacionalización, retos para industria textil en Medellín*. Bogotá: Agencia de Noticias UN. Recuperado el 12 de septiembre de 2015, de:
<http://agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/innovacion-e-internacionalizacion-retos-para-industria-textil-en-medellin.html>
- Arias Jiménez., F. (2011, 25 de julio). Juan Carlos Cadavid, presidente de Fabricato. *El Colombiano*. Recuperado el 8 de febrero de 2017, de:

- http://www.elcolombiano.com/historico/juan_carlos_cadavid_presidente_de_fabricato-NAEC_142906
- Así se tejió la maniobra de Interbolsa en Fabricato (2014, 1 de noviembre). *El País*. Recuperado el 7 de marzo de 2015, de: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/asi-tejio-maniobra-interbolsa-fabricato>
- Banco de la República (s.f.). *Tasas de cambio. Monedas de reserva*. Bogotá: Banco de la República. Recuperado el 26 de febrero de 2017, de: http://obieebr.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&path=%2Fshare_d%2FSeries%20Estad%3%adsticac%2F1.%20Tasa%20de%20Cambio%20Peso%20Colombiano%2F1.3%20Cotizaci%3%B3n%20hist%3%B3rica%20del%20d%3%B3lar%20-%20Disponible%20desde%20enero%20de%201950%2F1.3.2.TCM_Serie%20hist%3%B3rica%20empalmada%20de%20datos%20promedio%20anual&Options=rdf&lang=es&NQUser=publico&NQPassword=publico
- Cano, C. M. (2012, 2 de diciembre). Fabricato sigue en vilo tras prórroga en la congelación. *El Tiempo*. Recuperado el 15 de septiembre de 2015, de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12416745>
- Chase, R. B., Aquilano, N. J., y Jacobs, F. R. (2000). *Administración de producción y de operaciones: manufactura y servicios*. 8ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Colombia: Fabricato completa programa de modernización. (2015, marzo-abril). *Textiles Panamericanos*. Recuperado el 19 de septiembre de 2015, de: http://www.textilspanamericanos.com/Ediciones/2015/Marzo-Abril/Gacetilla/COLOMBIA-Fabricato_completa_programa_de_modernización
- El drama de los textileros. (2013, 26 de enero). *Semana*. Recuperado el 3 de marzo de 2017, de: <http://www.semana.com/economia/articulo/el-drama-textileros/330717-3>
- Encolombia (2016). Industria textil *encolombia*. Recuperado el 28 de febrero de 2017, de: <https://encolombia.com/economia/info-economica/algodon/industriatextil/>
- Fabricato obtiene recursos para ampliar operación (2015, 2 de agosto). *Portafolio*. Recuperado el 18 de septiembre de 2016, de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/fabricato-obtiene-recursos-ampliar-operacion-25996>
- Fabricato S. A. (2011). *Informe anual 2010*. Bello: Fabricato S. A.
- Fabricato S. A. (2012). *Informe anual 2011*. Bello: Fabricato S. A.
- Fabricato S. A. (2013). *Informe anual 2012*. Bello: Fabricato S. A.
- Fabricato S. A. (2016a). *Informe anual 2015*. Bello: Fabricato S. A.
- Fabricato S. A. (2016b). *Información financiera al tercer trimestre de 2016*. Bello: Fabricato S. A.
- Fabricato S. A. (2016c). *Nuestra empresa. Quiénes somos*. Bello: Fabricato S. A. Recuperado el 9 de octubre de 2016, de: [www.fabricato.com](http://www.fabricato.com/es/nuestra-empresa)
- Fabricato S. A. (2016d). *Nuestra empresa. Quiénes somos. Nuestra política ambiental*. Bello: Fabricato S. A. Recuperado el 28 de febrero de 2017, de: <http://www.fabricato.com/es/nuestra-empresa>

- Fabricato S. A. (2015). *Quiénes somos. Historia*. Bello: Fabricato S. A. Recuperado el 9 de agosto de 2015, de: <http://www.fabricato.com/site/QuiénesSomos/tabid/58/Default.aspx>
- Fabricato-Tejicóndor (1982). *Informe anual 1981. Informe Anual, Relaciones Públicas, Comunicaciones*. Bello: Fabricato-Tejicóndor.
- Fabricato-Tejicóndor (2008). *Informe anual 2007. Relaciones Públicas. Comunicaciones*. Bello: Fabricato Tejicóndor.
- Fabricato tendrá presidente extranjero por primera vez. (2013, 16 de octubre). *Portafolio*. Recuperado el 15 de febrero de 2017, de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/fabricato-tendra-presidente-extranjero-primera-vez-81452>
- Fortune 500 (s.f.a). *Fortune 500. A database of 50 years of Fortune's list of America's largest corporations*. Recuperado el 1 de marzo de 2017, de: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune500_archive/full/1997/
- Fortune 500 (s.f.b). *Fortune 500 2007*. Recuperado el 1 de marzo de 2007, de: <http://fortune.com/fortune500/2007/>
- García Marín, M., y Moreno, C. P. (2013). *Reporte financiero Burkenroad. Latinoamérica-Colombia. Fabricato*. Medellín: Universidad EAFIT, Departamento de Finanzas. Recuperado el 19 de febrero de 2017, de: <http://www.EAFIT.edu.co/escuelas/economiafinanzas/laboratorio-financiero/burkenroad/burkenroad2014/Reporte%20Burkenroad%20Universidad%20EAFIT%20-%20Fabricato%202014.pdf>.
- General Motors (2017, 1 de marzo). *Our company*. Detroit, MI: General Motors. Recuperado el 4 de marzo de 2017, de: <http://www.gm.com/company/about-gm.html>
- Gitman, L., y Zutter, C. (2012). *Principios de la administración financiera*, 12ª ed. México: Pearson.
- Global Securities Colombia (2011, noviembre). *Ficha técnica: Textiles Fabricato Tejicóndor*. Recuperado el 15 de septiembre de 2015, de: https://www.globalcldb.com/home_5.html?searchKey=fabricato
- González Litman, T. (2016, 1 de febrero). Fabricato toma nuevo rumbo y apuesta por Europa. *Fashion Network*. Recuperado el 17 de febrero de 2017, de: <http://pe.fashionnetwork.com/news/Fabricato-toma-nuevo-rumbo-y-apuesta-por-Europa,623198.html#.WKnVtxhDmT8>
- Grupo Aval (s.f.). *Histórico del mercado accionario en Colombia. Interbolsa*. Recuperado el 5 de marzo de 2017, de: https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/portal-financiero/renta-variable/acciones-bolsa-colombia/datos-historicos/!ut/p/a1/pdA9D4JADAbg3-LASqvABdxOjHyZMKgRbjFg8MAchAGUvy8SFxPFwW5tnjdtCgwiYFVyL3jSFbJKxLNn5GTOycLVHAzQs3WkNm6ccOf7VvkAGEE8AxL_yLpn_yh-BTzLnBVNgXDEJdvoLELQ81EL0Q8dalaA3WrrU_GGGwMI4AvxRF8IFxldPxozGtUs3kwJrskjVZo96aYZx3Xd0uFVSw73uVS8IFpp5lqeCnSC7bDqJ3CXV5iLDwroa4bymdzR4F0U5_/dl5/d5/L2dBISevZ0FBIS9nQSEh/pw/Z7_8162H3G0K8RBE0AS52COFE0U64/act/id=0/p=javax.servlet.include.path_info=QCPpageQCPortletHistoricoAccionesBVView.xhtml/350005207785/=/#Z7_8162H3G0K8RBE0AS52COFE0U64

- Heizer, J., y Render, B. (2001). *Dirección de la producción: decisiones estratégicas*, 6ª ed. Madrid: Prentice-Hall.
- Hollister, D., Tadgerson, R., Closs, D., & Hult, T. (2016). *Second shift: the inside story of the keep GM movement*. Nueva York: McGraw-Hill Education.
- Hoyos H., R. (s.f.). *Memorias de dos conflictos*. Medellín: el autor.
- La vida después de Interbolsa (2015, 26 de enero). *Dinero*. Recuperado el 19 de septiembre de 2015, de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/que-ha-pasado-fabricato-despues-del-caso-interbolsa/204988>
- Lopera, L. A. (1991, 17 de febrero). Fabricato de la crisis a la calidad total. *El Tiempo*. Recuperado el 4 de marzo de 2017, de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-27386>
- Lozano Garzón, R. (2015, 26 de abril). Fabricato: claves para volver a tener utilidades. *El Tiempo*. Recuperado el 15 de septiembre de 2015, de: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/entrevista-con-carlos-alberto-de-jesus-presidente-de-fabricato/15634899>
- Mankiw, N. G. (2002). *Principios de economía*, 2ª ed. Madrid: McGraw-Hill.
- Mantere, S. (2013). What is organizational strategy? A language-based view. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1408-1426.
- Mayorga, D. (2013, 4 de marzo). Fabricato se reinventa. *El Espectador*. Recuperado el 20 de septiembre de 2015, de: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/fabricato-se-reinventa-articulo-407803>
- Merco Colombia (2012). *Ranking merco empresas edición 2012*. Bogotá: merco Colombia. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de: <http://merco.info/co/ranking-merco-empresas?edicion=2012>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f.). *Mirada al sector textil*. Recuperado el 15 de septiembre de 2015, de: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=12780>
- Mora Gutiérrez, L. A. (2012). *Pronósticos de demanda e inventarios. Métodos futurísticos*. Medellín: el autor.
- Ospina Arias, E. L (1990). *Los hilos perfectos. Crónica de Fabricato en sus 70 años*. Medellín: Fabricato.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*, edición actualizada y aumentada. Barcelona: Deusto.
- Potro salvaje (2013, 31 de octubre). *Dinero*. Recuperado el 16 de febrero de 2017, de: [www.dinero.com: http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/los-retos-del-nuevo-presidente-fabricato/187079](http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/los-retos-del-nuevo-presidente-fabricato/187079)
- Procolombia (2010). *Histórico cifras exportaciones, importaciones, balanza comercial 2003-febrero 2011*. Bogotá: Procolombia. Recuperado el 1 de marzo de 2017, de: <http://www.procolombia.co/node/1543>
- Quizlet Inc. (s.f.). *Economía*. quizlet.com. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de: <https://quizlet.com/42166604/economia-flash-cards/>
- Ramírez Peláez, J. (2017). *Gerentes y presidentes de Fabricato*. Bello: Universidad de la tela de Fabricato S. A.
- Relevo en presidencia de Fabricato para acelerar su recuperación (2013, 17 de octubre). *El Universal*. Recuperado el 4 de marzo de 2017, de:

- <http://www.eluniversal.com.co/economica/relevo-en-presidencia-de-fabricato-para-acelerar-su-recuperacion-138724>
- Romero, D. (2015, 6 de febrero). *Fabricato firma con Naturecovery contrato para planta de tratamiento de agua con remoción de color*. dataifx. Recuperado el 19 de octubre de 2016, de: <http://dataifx.com/noticias/fabricato-firma-con-naturecovery-contrato-para-planta-de-tratamiento-de-agua-con-remoción>
- Rui, H., Cuervo-Cazurra, A., & Annique Un, C. (2016). Learning-by-doing in emerging market multinationals: integration, trial and error, repetition, and extension. *Journal of World Business*, 51 (5), 686-699.
- Sierra Suárez, J. (2015, 25 de enero). *Fabricato da puntadas para cerrar 2015 sin pérdidas*. *El Colombiano*. Recuperado el 15 de enero de 2017, de: [Fabricato da puntadas para cerrar 2015 sin pérdidas: http://www.elcolombiano.com/negocios/fabricato-da-puntadas-para-cerrar-2015-sin-perdidas-JK1158193](http://www.elcolombiano.com/negocios/fabricato-da-puntadas-para-cerrar-2015-sin-perdidas-JK1158193)
- Srivastava, V. N. (2014). Powerful leadership & excellence in public enterprises. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(1), 165-179.
- Superintendencia Financiera de Colombia (2013). *Informe de gestión. Enero-diciembre de 2012*. Bogotá: Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado el 23 de febrero de 2017, de: <https://www.superfinanciera.gov.co/SFCant/NuestraSuperintendencia/infogestion2012.pdf>
- Textileros vuelven a terreno positivo (2014, 18 de septiembre). *Portafolio*. Recuperado el 12 de septiembre de 2015, de: <http://www.portafolio.co/especiales/portafolio-21-aniversario/sector-textil-colombia-septiembre-2014>
- Thompson, A. A. (2015). *Administración estratégica. Teoría y casos*, 19ª ed. México: McGraw-Hill/Interamericana.

CAPÍTULO 2: EL CAMBIO ESTRATÉGICO DE FABRICATO

Por: Juan Pablo Parra Urrea

Introducción

El continuo proceso que unifica los fenómenos sociales, políticos y económicos más allá de las fronteras nacionales, gracias a los desarrollos tecnológicos (que permiten la rápida comunicación de ideas, bienes, información y capital): globalización, incrementa la interdependencia entre ellos creando ambientes cambiantes (Naim, 2009). En consecuencia, las compañías están enfrentando momentos retadores gracias a la inestabilidad del mundo de los negocios, requiriendo de ellas gran capacidad de adaptación.

Fabricato es una empresa textil colombiana, que ha sido un jugador importante en el mercado latinoamericano. Desde 1929 la compañía ha superado cambios externos e internos (reformas económicas, crisis financieras a nivel nacional, illiquidez, crisis económica mundial). Requiriendo de la empresa decisiones estratégicas para poder continuar con su operación. Diferentes estudios de cambio estratégico, como los señalados por Barker & Duhaime (1997), han analizado las situaciones relacionadas con los procesos exitoso y las acciones asociadas a estos (aumento en la inversión, aumento en ventas, actualización de planta y equipos, posturas combinadas de eficiencia e investigación y desarrollo). Los autores proponen que "un cambio estratégico en respuesta a una crisis ocasionada por un estancamiento empresarial, generalmente requiere una metamorfosis organizacional que altera drásticamente la estrategia, estructura e ideología de la empresa para adaptarse y cambiar con un ambiente en constante evolución" (Barker & Duhaime, 1997, p. 14).

Este caso de estudio de Fabricato fue conducido a través de la metodología de la teoría fundamentada (más conocida por su nombre original en inglés como *grounded theory*) presentada en la primera sección. A través de una observación extensa, recolección y saturación de datos del desarrollo de la empresa, se construyeron los hallazgos en la segunda sección, entre los de primer orden y los de segundo orden. En el primer caso, los hallazgos son presentados en una narrativa que compila y analiza los eventos claves que moldearon el proceso de cambio estratégico y su impacto en las operaciones de Fabricato. Los hallazgos de segundo orden son un análisis abstracto que genera una interpretación conceptual del fenómeno a través de la integración de los procesos de *sensemaking* (entender el sentido) y *sensegiving* (darle sentido). En la tercera sección se concluye la experiencia y se resalta la contribución de esta investigación.

Metodología

Diseño de investigación

El desarrollo de teorías es la meta por excelencia de un investigador que desee generar impacto en el mundo académico y los negocios. La experiencia de

personas y organización enfrentando diferentes situaciones son la principal fuente para la conceptualización y construcción de marcos teóricos que permitan a terceros el total entendimiento de un fenómeno, es decir, un caso de estudio. La experiencia de Fabricato en el mundo de los negocios, como una de las empresas más simbólicas de la industria textil colombiana es una fuente interesante para el desarrollo de teorías relacionadas con cambio estratégico, como una compañía que ha superado retos de diferente índole en el mundo de los negocios.

La metodología *grounded theory* (GT), es una técnica de investigación usada para desarrollar teorías extraídas de casos de estudio. GT "es simplemente un conjunto de hipótesis conceptuales, sistemáticamente generadas para producir una teoría inductiva acerca de un área sustancial" (Glaser & Holton, 2007, p. 48). Esta hipótesis conceptual integrada es derivada de una metodología altamente estructurada pero flexible, en la cual la observación analítica y conceptualización son elementos claves en el proceso. "La meta de *grounded theory* es generar una teoría conceptual que considere un patrón de comportamiento que es relevante y problemático para los involucrados. La meta no es una descripción voluminosa ni verificación" (Glaser, 1978, p. 93). Con el objetivo de asegurar la veracidad del marco conceptual, Glaser & Holton (2007) desarrollaron los procedimientos del "*grounded theory*", los cuales son resumidos en la Tabla 1.

Tabla 3: Procedimientos de grounded theory (teoría fundamentada)

Procedimiento.	Descripción.	Retos del investigador.
1. Sensibilidad teórica.	Habilidad para generar conceptos desde datos y relacionarlos con modelos teóricos.	<ul style="list-style-type: none"> · Mantener distancia analítica, tolerar la confusión y retroceso. · Desarrollar una mirada teórica en el área de investigación. · Conceptualizar y organizar, realizar conexiones abstractas, visualizar y pensar de manera multilateral. · Iniciar la investigación sin ideas predeterminadas (lógicamente deducidas e hipótesis a priori).
2. Inicio.	GT comienza con un proceso cíclico de: recolección de datos, codificación y análisis para descubrir las principales preocupaciones de los participantes y como las resuelven, con el objetivo de conceptualizar usando un método constante de comparación.	<ul style="list-style-type: none"> · Evitar problemas preconcebidos. · Evitar revisión literaria previa.
3. Todo información es	Para GT cualquier fuente de información es válida. Se prefieren los datos cualitativos y entrevistas como el método más popular para obtenerlos.	<ul style="list-style-type: none"> · Entender lo que realmente los datos están diciendo.
4. Uso de literatura.	En GT, la literatura es otra fuente de información integrada en el análisis de cada categoría.	<ul style="list-style-type: none"> · Evitar influenciar la pre-conceptualización de la investigación a través de lectura intensiva en el área, creando un vicio en la recolección y análisis de la información.
5. Codificación teórica.	Conceptualización del patrón, creando un conjunto de indicadores dentro de los datos (grupos de codificación).	<ul style="list-style-type: none"> · Generar grupos de codificación adecuado para el análisis.

<p>6. Codificación abierta.</p>	<p>Comenzar la clasificación de la información respondiendo las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> · ¿A cuál área de estudio pertenecen los datos? · ¿A cuál categoría este incidente se refiere? · ¿Que está pasando realmente en los datos? · ¿Cuáles son las principales preocupaciones enfrentadas por los participantes? · ¿Qué puede resolver esta preocupación? 	<ul style="list-style-type: none"> · Creación de códigos para la clasificación de datos para un posterior desarrollo de la teoría.
<p>7. Muestreo teórico.</p>	<p>Se refiere al proceso de recolección de datos. Es un proceso cíclico, pero controlado por la teoría emergente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Descubrir los códigos y satúralos con más información de acuerdo con su relevancia teórica. (¿Qué categorías y donde recolectar información?).
<p>8. Método de comparación constante.</p>	<p>Codificación explícita y sistemática, procedimientos analíticos en los cuales el resultado es la generación de una teoría. Basado en comparación de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Incidente vs. Incidente = creación concepto. · Concepto creado vs. Concepto creado = propiedad teórica del concepto e hipótesis. · Concepto vs. Concepto = establecer los conceptos adecuados en un conjunto de indicadores. Desarrollo de hipótesis a través de la integración de conceptos e indicadores. 	<ul style="list-style-type: none"> · Habilidad para hacer conexiones abstractas entre los incidentes y generar conceptos para el desarrollo de teoría.

<p>9. Variable principal.</p>	<p>La categoría principal emerge del método comparativo constante, esta recuenta las variaciones acerca de la preocupación/problema. La recolección de datos y codificación tienen como objetivo la saturación de la variable principal, especialmente datos que tienen poder explicativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Habilidad para clasificar los datos e identificar la categoría principal para el desarrollo teórico.
<p>10. Codificación selectiva.</p>	<p>La codificación abierta termina. La codificación se enfoca en las variables relacionadas con la variable principal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Encontrar nuevos datos que se puedan integrar a la variable principal.
<p>11. Delimitación.</p>	<p>Enfocarse en lo que es relevante para el marco conceptual emergente. Lo que genera la solidificación de la teoría y la reducción de los conjuntos de codificación con conceptos más relevantes. La lista original de codificación es reducida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Enfocarse en la variable principal y solo en las variables relacionadas con esta, estas variables serán incluidas en la teoría.
<p>12. Intercambiabilidad de indicadores.</p>	<p>Nueva revisión de los códigos y la categoría principal seleccionada y códigos relacionados con esta, confrontando similitudes, diferencias y consistencia de todos los indicadores, buscando uniformidad en las categorías codificadas. Puede aparecer un nuevo enfoque.</p>	
<p>13. Regulación de ritmo.</p>	<p>GT toma tiempo, regular el ritmo para más codificación, análisis y recolección de datos, esto madurara en los memos teóricos.</p>	

<p>14. Anotaciones.</p>	<p>Es la etapa clave en el procedimiento GT. Facilita la articulación de la teoría gracias a un extenso y sistemático proceso de anotación en paralelo a la recolección de datos. Anotaciones acerca de los datos que generan conexiones conceptuales entre las categorías.</p>	<p>Presentar hipótesis acerca de las conexiones entre categorías. Desarrollar un clúster de categorías para el desarrollo de teoría.</p>
<p>15. Clasificación y escritura.</p>	<p>En el momento que se alcance la saturación: Revisar, clasificar e integrar la mayor cantidad de anotaciones relacionadas con la categoría principal. La clasificación de anotaciones genera el lineamiento del marco teórico-conceptual. Es cuando ocurre la total articulación de GT a través de un conjunto de hipótesis integradas.</p>	

Fuente. Procedimientos grounded theory adaptado de remodeling grounded theory por Glaser y Holton (2007)

La metodología GT difiere de la metodología con enfoque cuantitativo, cuyo objetivo es probar una teoría con suposiciones previas (Randall y Mello, 2012). En nuestro caso no había una teoría para ser validada, enfocamos nuestra investigación en lo que surgía de la observación y la recolección de datos exhaustiva relacionada con la empresa y su experiencia. Fabricato enfrentó situaciones retadoras durante un largo periodo de tiempo, lo cual condujo a la organización a hacer/deshacer/rehacer continuamente sus decisiones estratégicas, lo cual en el largo plazo significó un gran gasto de energía y recursos con poca acción concreta, es decir "red de indecisión" (Denis, Dompierre, Langley y Rouleau, 2011). La situación mencionada casi conduce a la empresa a su liquidación. Dejar atrás esta difícil situación requirió un cambio en la manera de pensar y actuar de la organización y sus miembros, es decir cambio estratégico (Gioia y Chittipeddi, 1991), liderado por un nuevo CEO que reconfiguró exitosamente la mentalidad de Fabricato. La importancia de esta investigación se basa en la integración de la experiencia de Fabricato con los conceptos anteriormente mencionados demostrando su impacto en las operaciones de la compañía.

Recolección de datos

El material empírico usado para el análisis del proceso de cambio estratégico y su impacto en las operaciones de Fabricato vienen de diferentes fuentes primarias y secundarias. La recolección de datos empieza con un análisis desde la documentación disponible en revistas, libros y periódicos hasta reportes oficiales anuales, sitio web empresarial, discursos del CEO y equipo administrativo. Adicionalmente, condujimos entrevistas semiestructuradas con diferentes miembros del equipo administrativo de la compañía, buscando entender el fenómeno desde su propia experiencia como miembros de la organización, cubriendo diferentes problemáticas como: evolución de la compañía, hitos, estrategia y estructura. Ventajas y desventajas competitivas de la empresa. Tecnología y conocimiento administrativo. Estrategias de distribución, mercadeo y producción y rediseño del modelo de negocio.

Análisis de datos

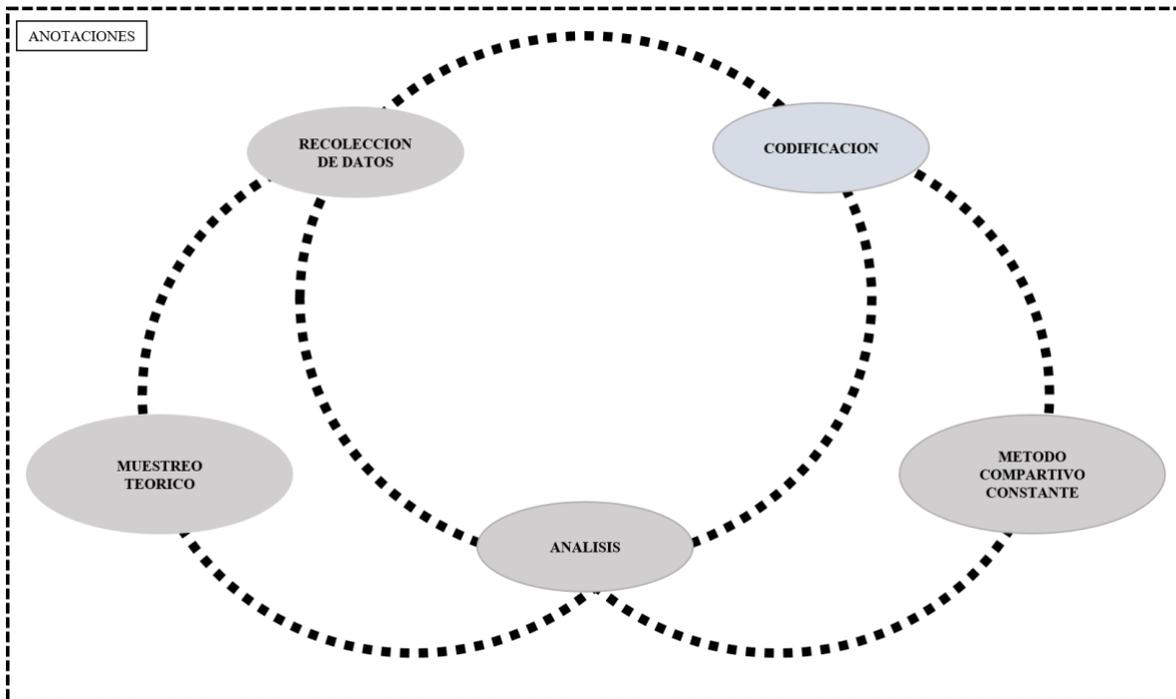
Está basado en la metodología de *grounded theory*, después de la recolección de datos, el siguiente paso que tomo la investigación, fue codificar toda la información en categorías que ayudara a analizar los patrones dentro del proceso de observación, para la creación de un marco teórico alrededor del cambio estratégico influenciando las operaciones de la compañía. Para identificar los patrones se creó un mapa cronológico, en el cual todos los eventos claves fueron clasificados en diferentes categorías: producción, internacionalización, detonantes de cambio estratégico, rediseño de modelo de negocio, distribución, etc.

Después de categorizar y refinar toda la información, los hallazgos son presentados en dos secciones: hallazgos de primer orden y hallazgos de segundo orden. Los hallazgos de primer orden son presentados en una narrativa que compila y analiza todos los eventos claves que moldearon el proceso de cambio estratégico y su

impacto en las operaciones de la empresa. Los hallazgos de segundo orden son presentados en un análisis abstracto que genera una interpretación conceptual del fenómeno. Así entonces, esta investigación se conduce para analizar el impacto del proceso de cambio estratégico en Fabricato.

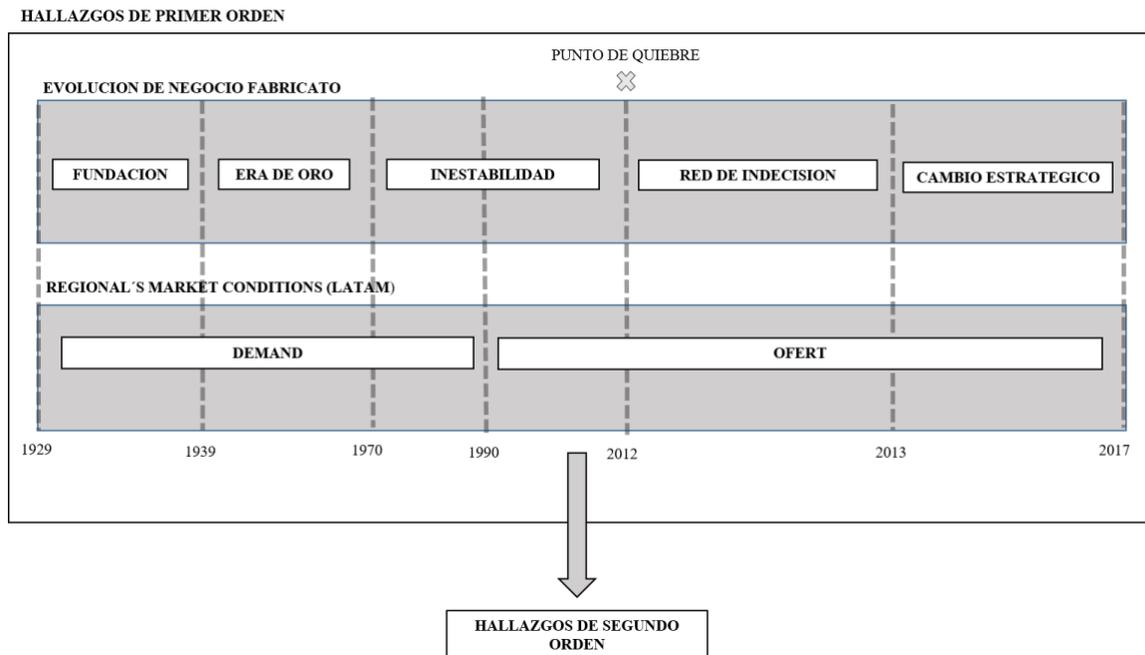
Ilustración 4: Modelo metodológico para estudiar el cambio estratégico Fabricato basado en grounded theory

METODOLOGIA GROUNDED THEORY



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5: Metodología para identificación de los hallazgos de primer orden



Fuente: Elaboración propia

Hallazgos

Hallazgos de primer orden

Con el fin de entender las fases bajo estudio del desarrollo de Fabricato (i) punto de quiebre, (ii) red de indecisión y (iii) cambio estratégico) y su impacto en las operaciones de la compañía, es necesario volver desde los antecedentes de la revolución industrial en Antioquia (1800-1900) hasta la historia reciente de la compañía (1929-2013) analizando los eventos principales que moldearon su desarrollo.

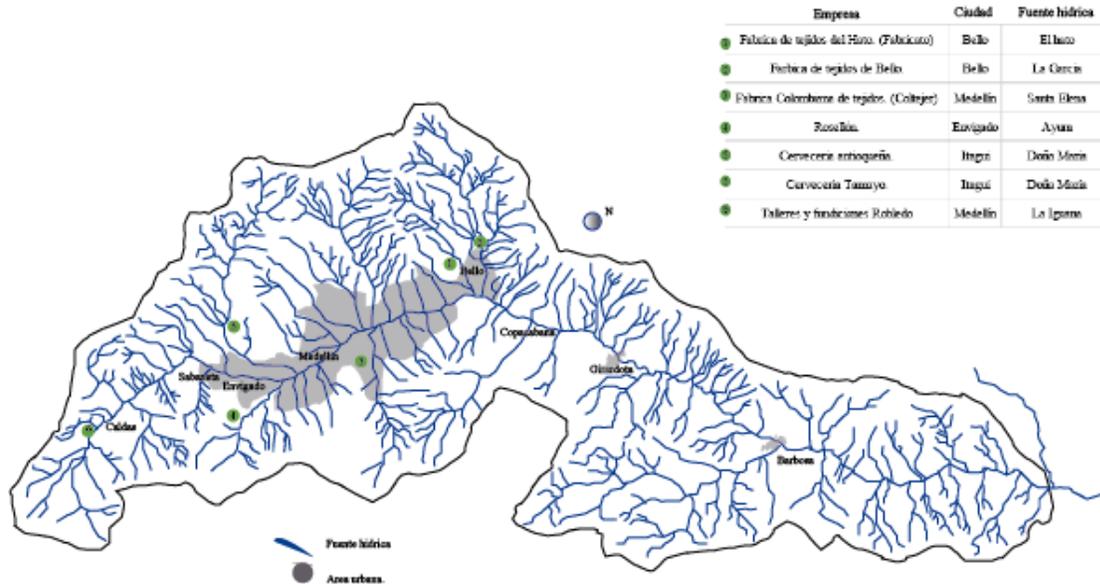
Antecedentes

La región de Antioquia-Colombia tiene reconocimiento por su desarrollo industrial en diferentes sectores. De acuerdo con el ranking de multilatinas la revista América Economía, en su ranking top 100 del año 2016 de empresas multilatinas, seis fueron fundadas en Antioquia: ISA (#18), Sura (#29), Argos (#35), Grupo Nutresa (#44), EPM (#61) y Bancolombia (#63) (América Economía, 2016).

Para entender el boom industrial de la región tenemos que volver alrededor del año 1800. La primera pregunta que surge del análisis es: ¿Por qué un fenómeno industrial y empresarial se da en un lugar con condiciones geográficas tan particulares? (Mejía y De Jesús, 2017). El valle de Aburrá está a 340 kilómetros del puerto más cercano en el Caribe (Turbo), y 420 kilómetros del puerto más cercano

en el océano pacífico (Buenaventura). Ubicado en la Cordillera de los Andes², la formación montañosa provee ricas fuentes hídricas, usadas para la generación de energía hidráulica (elemento clave en el desarrollo de la industria) (Figura 2) y condiciones climáticas únicas [3].

Ilustración 6: Fuentes hídricas del Valle de Aburrá en la fundación de la empresa a comienzos del siglo XX.



Fuente: Adaptado del conversatorio Fabricato: 97 años tejiendo industria por Mejía y De Jesús (2017)

El descubrimiento de minas de oro en los alrededores del Valle de Aburrá generó una revolución económica en la región. Empezando en el año 1800 durante la época colonial, la minería de oro se estableció como la principal actividad económica alcanzando su punto más alto desde los años comprendidos entre 1850 y 1890 (ver Figura 3, 4,5). La industria del oro trajo consigo tres elementos principales: tecnología y conocimiento (por la llegada de los extranjeros), la creación de la red de negocios (comercio de oro) y un surplus económico. Un proceso comparable se desarrolló con el café. Los elementos compartidos de los dos fenómenos (tecnología, conocimiento³, red de negocios y capital) desarrollaron la industria Antioqueña, que a su vez contribuyó al desarrollo del mercado interno en Colombia y a una mentalidad emprendedora en la región.

² La cordillera de los Andes atraviesa siete países en Suramérica (Venezuela, Ecuador, Colombia, Peru, Bolivia, Chile y Argentina). Tiene 700 km de largo, De 200 km a 700 km de ancho y una altura promedio de 4000 psnm. La formación montañosa provee grandes recursos naturales. (Stewart y Velasquez, 2017).

³ La creación de la Escuela de minas e ingeniería y la escuela de artes y oficios desarrollo las habilidades y conocimientos de la mano de obra local (Antioquia) diferenciándola del resto de Colombia.

Ilustración 7: División política de Antioquia en 1885



Fuente: Reproducido de *La ruta del oro: una economía primaria exportadora. Antioquia 1850-1890* por Botero (2007)

Ilustración 8: Minería de aluvión en Antioquia en 1888



Fuente: Reproducido de La ruta del oro: una economía primaria exportadora. Antioquia 1850-1890 por Botero (2007)

A comienzos del siglo XX, compañías como: Empresa de Tejidos del Hato (Fabricato), Coltejer, Rosellón, Locería de caldas (Grupo Corona) entre otras, comenzaron a surgir en la región y jugaron un papel fundamental en Colombia. Compañías como estas además de crecimiento económico, constituyeron un desarrollo social como lo expreso Juan Luis Mejía Arango: “Las empresas antioqueñas no solo generaron ganancias y rentabilidad para sus accionistas, sino riqueza social” (Mejía & De Jesús, 2017).

Fabricato es considerada parte del ADN de la sociedad Antioqueña, gracias a su contribución en la integración civil y social a través de áreas internas y programas empresariales (Tabla 1). En 1919, Don Carlos Mejía Restrepo y Don Antonio Navarro comenzaron el proyecto de crear una empresa textil. Después de varios estudios, ellos escogieron la ciudad de Bello como locación, gracias a sus ventajas logísticas y el aprovechamiento de la fuente de agua “Quebrada del Hato”.

Tabla 4: Contribución social de Fabricato

Área / programa	Objetivo	Programa
Departamento de recursos humanos.	Promover la buena relación entre los miembros y niveles de la organización. Analizando las problemáticas internas buscando estrategias de mejoramiento.	N/A
Departamento para la vivienda.	Proveer oportunidades de vivienda para todos los miembros de la organización a través de arrendamiento, financiación de tierra y construcción y asesoría de diseño. (1950: 600 casas construidas en dos vecindarios (Barrio Obrero).	N/A
Departamento de bienestar social.	Mejorar la calidad de vida de los miembros de la organización, considerando sus necesidades, preocupaciones y motivaciones.	Servicio social: Apoyo psicológico para alcanzar condiciones de vida satisfactorias. Asistencia financiera para miembros en situaciones extremas.
		Centro de mejoramiento familiar: Centros de capacitación para la familia de los trabajados (esposa, hermanas, hijas) en diferentes áreas: procesos textiles, culinaria, cuidado infantil.
		Grupo de Educación: Cursos y conferencia en liderazgo, cooperativismo, organización sindical y acción social. Becas para secundaria y universidad (EAFIT).
		Club Fabricato: Infraestructura para la recreación y educación de los miembros de la organización. Canchas de tenis, fútbol, librería, entre otros.

		<p>Cafetería: Para asegurar la nutrición adecuada de los miembros de la organización la empresa provee servicios de cafetería a bajo costo.</p> <p>Supermercado: Supermercado propio para los miembros de la organización con productos básicos de alta calidad y precios bajos (+4% del costo).</p> <p>Deporte: Patrocinio de equipos de la empresa en diferentes disciplinas. Construcción del complejo deportivo de Bello. Patrocinio de la vuelta a Colombia.</p>
Construcción del edificio administrativo.	La construcción de la sede principal en el centro de Medellín represento la modernización de la ciudad en ese momento (1950). El uso del edificio para la innovación en estrategias de promoción (vitrinismo).	N/A
Educación.	Contribución financiera en los comienzos de la institución educativa EAFIT. El primer salón del campus actual fue construido gracias a esta contribución.	N/A

Fuente: Adaptada de Fabrica de hilados y tejidos del Hato S.A. por Zafrané (1966)

Fabricato fue legalmente constituida en 1920 y la inauguración de las instalaciones productiva fue en 1923, contaba con 100 telares y sus respectivos equipos y complementos con un portafolio de dos productos derivados de procesos de algodón y drill. Para 1932, hubo una adición de tres nuevas líneas al portafolio: telas a cuadros, toallas y telas fantasía (Fabricato 2017). Desde 1939 a 1980 Fabricato realizó movimientos empresariales (*joint ventures* internacionales, adquisiciones y fusiones locales, inversión en tecnología, proyectos de auto sostenibilidad) que lo consolidaron como un jugador importante en el ámbito de negocios colombiano (Tabla 5). Como se puede ver de acuerdo con el tipo de movimiento realizados en ese periodo (considerado la era de oro en la industria textil antioqueña), la compañía desarrollo un modelo de negocio para atender el mercado interno (considerando las políticas proteccionistas del gobierno). La mayor parte de los JV, las fusiones y adquisición fueron pensadas para expandir el portafolio de Fabricato:

“Éramos un país acostumbrado a comprar los suministros para la producción de vestimenta en el mercado local y Fabricato se preparó y estructuro para ese propósito. Nos convertimos en una empresa con ocho plantas de producción, 12.000 trabajadores y múltiples líneas de negocio, porque en ese tiempo, era lo que la junta directiva y el equipo administrativo consideraban apropiado” (Armando Castillo, CMO Fabricato, comunicación personal, abril 24, 2017).

Tabla 5: Movimientos de expansión de Fabricato S.A 1939-1970

Año	Fabricato.	Tipo de evento
1939	Fusión con Fábrica de Tejidos de Bello SA. Fabricato era la empresa textil más grande en Colombia (capital, capacidad de producción, recursos humanos, valor de la acción). Continúa la marca de Fabricato.	Fusión y adquisición local
1940	Comienzo de estudios para la planta de producción de energía eléctrica. (La García).	Proyecto de auto-sostenibilidad
1942	Adquisición de Cía. De Tejidos Santa Fe (Constituida como una filial). Productos derivados de lana.	Fusión y adquisición local
1944	JV con la compañía estadounidense Burlington Mills Corporación y Textiles Panamericanos Pantex. Se crea Colchem (Colombian Chemical).	JV internacional- Fundación de compañía
1945	Creación de la empresa Confecciones Fabricato Ltda.	Fundación de compañía
1948	Fusión de las filiales Cía. De Tejidos Santa Fe con Fulana. Creación de Paños Vicuña Santa Fe.	Fusión y adquisición local – fundación de compañía
1950	Comienzo de estrategia de incentivos que aumenta la producción. Ahorro del 25% de recursos humanos en 4 años. Relocalizados en otras áreas gracias al crecimiento.	Estrategia de negocio
1950	Alianza estratégica con Tejicondor (compañía textil) para adquirir Indurayon – Producción de fibras viscosas y sintéticas.	Fusión y adquisición local
1951	Inauguración de la planta de producción de energía eléctrica (La García) para consumo interno y externo.	Proyecto de auto-sostenibilidad
1957	Incremento de la capacidad de producción a través de actualización tecnológica (25%).	Inversión en tecnología
1961	Comienzo de las actividades de exportación. Estados Unidos – Canadá – Centroamérica.	Operación internacional
1963	Creación de planta de producción en Santa Ana (Fabriles). Creación de una compañía independiente para soporte técnico.	Fundación de compañía
1964	JV para la creación de Enka de Colombia. Objetivo de la nueva compañía: suplir de insumos a la industria textil colombiana. Compañías involucradas: Fabricato – Pantex – Tejicondor – Pepalfa – Hilanderas Medellín – Everfit – Dutch consortium A.K.U – Compañía de financiera de Colombia. 20.000 mts2 en planta productiva: fibra de poliéster, poliéster.	JV internacional-local
1968	Nueva planta productiva: Notejidos.	Fundación de compañía
1970	Nueva planta de producción Riotex S.A ubicada en la ciudad de Rionegro, Antioquia.	Fundación de compañía

Fuente: Adaptado de Fabrica de hilados y tejidos del Hato S.A. Fabricato por Zafrané (1966).

Para 1962, Fabricato comenzó su proceso de internacionalización a través de exportaciones. Estados Unidos, América central y Canadá fueron los destinos de las exportaciones con unas ventas totales de USD 30.000. En los siguientes años el valor de las exportaciones tuvo un crecimiento consistente: USD 135.000 (1963), USD 861.748 (1964) y USD 2.115.991 (1965). El crecimiento de las exportaciones de Fabricato fue de 250% comparado con un 69% de las exportaciones colombianas (Zafrané, 1966, p.83) (El proceso de internacionalización es analizado a profundidad en la sección de “cambio estratégico”).

Hasta el momento, Fabricato era una compañía destacada en el ámbito colombiano de negocios, pero tres eventos llevaron a la compañía a su punto de quiebre (2012):

Crisis financiera colombiana de 1982

La apertura económica fue un fenómeno en Latinoamérica conducido por la globalización, en el cual varios países de la región redujeron sus barreras de entrada y en consecuencia la fuerza dominante del mercado, cambio de “demanda” a “oferta”. La transnacionalización del capital, la era financiera y la deuda externa de los países latinoamericanos, aceleraron el proceso. El FMI y el banco mundial establecieron como condición para la refinanciación de la deuda, la liberación de los mercados (Londoño, 1998). Chile (1976) y Colombia (1976) fueron los primeros en adoptar la reforma estructural económica. Desde 1979 a 1990, los otros países latinoamericanos empezaron a cambiar su postura económica y política: Argentina (1978), Uruguay (1978), Bolivia (1986), Venezuela (1989) Perú (1990), Brasil (1990). Como expuso el CEO de Fabricato “No hay una sola receta para todo. Tienes que entender el momento, y pienso que el modelo exitoso de Chile fue replicado indiscriminadamente ignorando las condiciones particulares de cada país” (Mejía y De Jesús, 2017)., refiriéndose a los efectos negativos de la estrategia de apertura económica por la falta de preparación de las industrias locales para competir con las corporaciones multinacionales.

En el caso particular de Colombia, desde 1991 hasta 1994, el impuesto promedio a las importaciones paso del 16,5% al 7.0% y la licencia previa de importación se acabó, teniendo un enorme impacto en la industria local. Para la industria textil y en el caso de Fabricato, cuando “la protección termino, lo que era una fortaleza en su momento, comenzó a convertirse en una amenaza y de alguna manera en una debilidad” (Armando Castillo, CMO Fabricato, comunicación personal, abril 24, 2017). Dos factores principales fueron los que influenciaron en mayor medida el negocio de Fabricato: competencia y devaluación.

En el primer caso, con la apertura económica comenzaron a llegar productos de bajo costo desde China, India, Pakistán, entre otros. Para Fabricato no era posible competir con esos precios no por falta de capacidad productiva, eficiencia o productos de baja calidad, sino como lo expuso el presidente de Fabricato, era gracias a una competencia desleal: “No es que seamos obsoletos y lo que está llegando (productos) es pura tecnología. El costo de transformación no es derivado

de eficiencia en los procesos, está llegando por "competencia artificial": llámese devaluación de la moneda o subsidios". (Mejía & De Jesús, 2017). El bajo costo de producción de los productos que están llegando, compitiendo con Fabricato fueron alcanzados gracias a los subsidios gubernamentales en los países de origen (en casos particulares considerados competencia desleal en el marco de la OMC). En el caso de India, un inversor en la industria textil puede obtener del gobierno nacional: "Tierra gratis para la construcción de la planta de producción, 40% de subsidio para infraestructura, 30% de subsidio para maquinaria, 30% de subsidio por 5 años en el consumo de energía eléctrica más capacitación de recursos humanos previo al comienzo de producción" (Mejía & De Jesús, 2017). Estas medidas causan un efecto dumping, en el cual el precio de una tela (ej. denim), en el mercado interno colombiano (originarios de esos mercados) está de 200% a 300% por debajo del costo de producción, comparado con la medida de costo internacional.

Por otra parte, la devaluación del peso colombiano (COP) comparado con el dólar estadounidense (USD) afectó la cadena de abastecimiento de Fabricato en ambos sentidos: suministro y comercialización. El incremento de los precios de las materias primas adquiridas en los mercados internacionales afectó el costo de producción de casi todos los productos de la empresa, haciendo difícil la competencia con los productos provenientes de mercados extranjeros.

Igualmente, la devaluación promueve las exportaciones, pero los mercados objetivos de Fabricato fueron también afectados (como fenómeno regional) disminuyendo su poder adquisitivo. Además, la devaluación de las monedas en Latinoamérica trajo competencia de estos mercados, como por ejemplo Brasil que comenzó a llegar al mercado colombiano con precios competitivos y una estrategia comercial agresiva.

Crisis financiera de Fabricato de 1995

La dura competencia con los productos provenientes de mercados indios, asiáticos y regionales incentivados por el lavado de activos, el contrabando y el contrabando técnico (dumping), llevó a la compañía a reportar pérdidas en 1995. En consecuencia, el no cumplimiento de las obligaciones con la DIAN, seguridad social, obligaciones fiscales, compañías financieras y proveedores, desató una crisis profunda en la compañía. El gobierno nacional lanzó un rescate financiero, a través del proceso para reestructuración de pasivos: la Ley 550⁴. Como parte del trato Fabricato y Tejicondor (empresa textil antioqueña), se fusionaron y nació: Textiles Fabricato Tejicondor S.A. En ese momento la compañía comenzó con un patrimonio de COP 291.326 millones con una producción anual de 90 toneladas de tela y con crecimiento en las ventas nacionales e internacionales. La fusión tenía dos objetivos principales: la reestructuración de la compañía (contracción) y una

⁴ Ley 550 de 1999: ley de reestructuración empresarial creada por el Estado colombiano para promover y facilitar la reactivación de las empresas.

actualización tecnología. (Inversión inicial de USD 2.8 millones de dólares y una inversión proyectada de USD 15 millones cada próximo año).

Desde el 2004 hasta el 2012 Fabricato continuo con su plan de recuperación que comenzó en 1995, alcanzando una situación financiera estable en el 2008, cuando la crisis económica mundial impacto las operaciones de la empresa y solo se registró una ganancia de COP \$572 millones y unas pérdidas de COP \$97,470 millones en el 2009 llevando a la organización a su punto de quiebre en el 2012 como es analizado en la siguiente sección.

Ilustración 9: Datos de ventas totales, nacionales e internacionales entre 2003 y 2012

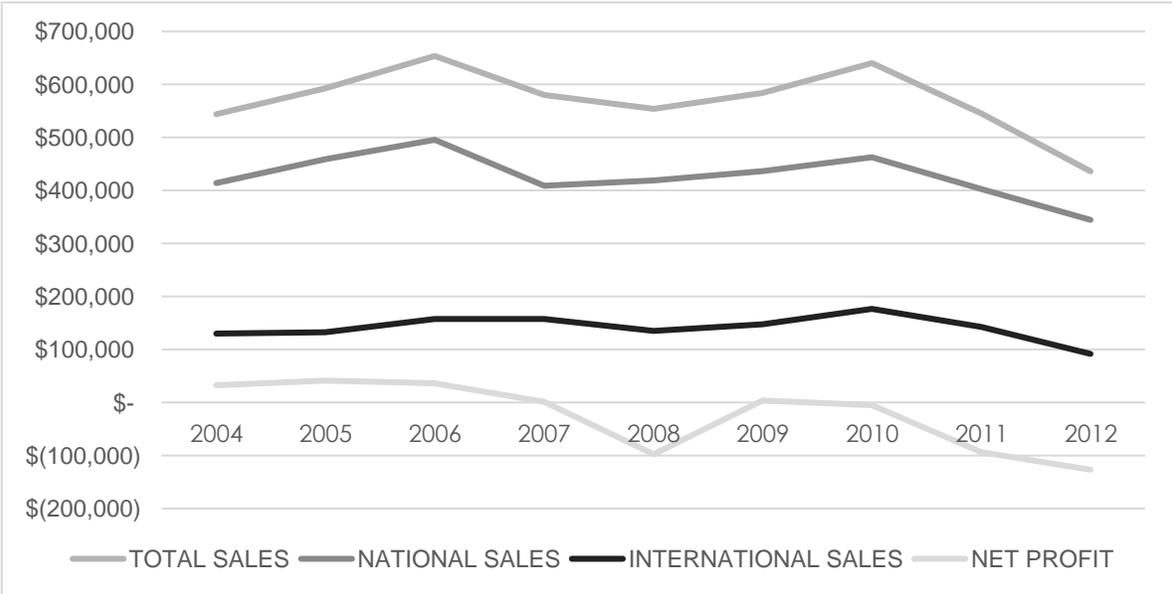


Tabla 6: Datos financieros de Fabricato 2004-2012

Año	Total de ventas	Ventas nacionales	Ventas internacionales	Ganancia neta	% Ventas nacionales	% Ventas internacionales
2004	\$ 542.157	\$ 403.365	\$ 138.792	\$ 23.856	74,4%	25,6%
2005	\$ 544.034	\$ 413.466	\$ 130.568	\$ 32.101	76,0%	24,0%
2006	\$ 592.571	\$ 459.475	\$ 133.097	\$ 41.301	77,5%	22,5%
2007	\$ 653.692	\$ 495.630	\$ 158.062	\$ 35.605	75,8%	24,2%
2008	\$ 579.769	\$ 409.435	\$ 158.062	\$ 572	70,6%	29,4%
2009	\$ 554.373	\$ 419.002	\$ 135.371	-\$ 97.470	75,6%	24,4%
2010	\$ 583.511	\$ 436.001	\$ 147.510	\$ 3.196	74,7%	25,3%
2011	\$ 639.695	\$ 463.117	\$ 176.578	-\$ 5.636	72,4%	27,6%
2012	\$ 545.539	\$ 403.069	\$ 142.470	-\$ 93.373	73,9%	26,1%

Fuente: Datos financieros de Fabricato 2004-2012. Adaptado de reportes financieros por Fabricato (2017)

Punto de quiebre

Desde su fundación en 1929, Fabricato ha enfrentado diferentes desafíos (reforma estructural económica, crisis financiera nacional, iliquidez, crisis económica mundial) y gracias a las estrategias de administración adecuadas, la asistencia financiera del gobierno y del sector privado, Fabricato continuó sus operaciones en el 2012. Gracias a la acumulación de factores analizados en la sección anterior, una densa estructura y desactualización tecnológica, además del "Escandalo de especulación de Interbolsa" (EEI) la compañía llegó a su punto de quiebre.

Para el año 2012, Fabricato tenía una estructura robusta a nivel nacional e internacional, que representaba un alto costo fijo. A nivel local, la estructura de recursos humanos era de 3.900 trabajadores en las plantas productivas y sistema de distribución local (10 puntos a nivel nacional). A nivel internacional contaba con filiales para distribución, contando con capacidad de almacenamiento, área administrativa y operativa. Los mercados locales y regionales representaban una

inhabilidad para igualar los costos fijos con el modelo de negocio establecido. Adicionalmente, incluso con una inversión de USD 40 millones en el año 2005 para actualización tecnológica (planta productiva para denim), el recurso tecnológico de Fabricato estaba desactualizado en otras líneas y procesos, representando ineficiencias en la producción y un alto costo. Los dos elementos mencionados generaban un bajo margen de ganancia, lo que incrementó la crisis financiera de la empresa. En el mismo periodo de tiempo, en Colombia surgió “El escándalo de especulación de Interbolsa” (EEl), un fondo de inversión privado envuelto en especulación en el mercado de valores. Como fue señalado por KPMG en su reporte de auditoría del 2013, el revés de Interbolsa fue causado por cuatro negocios: Los bonos de Luxemburgo, Acciones de Fabricato, La triangulación con la clínica candelaria y el movimiento con Easyfly. En relación con Fabricato, la compañía financiera está acusada de manipular el precio de la acción e invertir sin el consentimiento de sus clientes. Cuando los precios de Fabricato fueron ajustados gracias a los negocios mencionados, Interbolsa presentó iliquidez y fue intervenida por superintendencia financiera de Colombia” (Portafolio, 2013). El precio de la acción pasa de COP \$95 a \$COP 21 y el daño en la reputación de la compañía fue incalculable.

El previo coctel llevó a la compañía a reportar pérdidas en el 2012 por COP 93.373 millones y COP 126.870 millones en el 2013 y la posibilidad de liquidación estaba en el aire, como expresó Armando Castillo, CMO Fabricato: “En ese punto, nos dimos cuenta que no había nada que hacer. Habíamos alcanzado un punto donde financieramente una empresa con una estructura tan robusta, desactualización tecnológica, grandes recursos humanos y con un mercado saturado y sin precios competitivos, estaba acabada”.

Red de indecisión

Los eventos, elementos y factores previamente mencionados llevaron a la organización a un proceso de hacer/deshacer/rehacer las decisiones estratégicas lo que significó un alto gasto de energía y recursos sin acción concreta (Denis et al., 2011). Viendo como el negocio se deterioraba, trajo a los miembros de la organización inestabilidad, stress, especulación, inseguridad e incertidumbre por el futuro del negocio. (Armando Castillo, CMO Fabricato, comunicación personal, abril 24, 2017).

Debido a las operaciones realizadas en el mercado accionario durante el EEl, Fabricato pasó de formar parte del grupo empresarial antioqueño (GEA) a propiedad de varios fondos de inversión privados teniendo la mayoría de las acciones de la empresa. Ellos, como nuevos dueños pensaron que había una oportunidad para salvar la empresa y hacerla rentable de nuevo (Armando Castillo, CMO Fabricato, comunicación personal, abril 24, 2017). Requiriendo un cambio drástico para superar la situación, contactaron a Carlos Alberto de Jesús⁵, considerado un experto en la industria textil y administración de crisis.

⁵ Carlos Alberto De Jesús (brasileño) Administrador de empresas de la Universidade Cidade do Sao Paulo. Durante 5 años fue gerente general de Vicunha Ecuador S.A (Empresa textil) donde lideró el proceso de reestructuración, modernización y expansión de la compañía. Antes, fundo y

A su llegada a la compañía, De Jesus confirmo la situación bajo estudio, como lo expreso:

“¿Qué encontré? Cuando una compañía es tan exitosa y por tanto tiempo, con capacidad de administración de altibajos, generalmente toma más tiempo en darse cuenta del grado de dificultad en que se encuentra” agregando “generalmente esa posición es más débil que la que se encuentra” (De Jesus, 2017).

De igual manera, De Jesus se refirió a la red de indecisión:

“Estaba ahí y mucha gente lo sabía. Lo que faltaba quizá, era liderar el proceso de una manera clásica, porque acá no vinimos con un modelo propio (de él) o un modelo traído de otro lado que acá no se conocía, fue el mismo modelo clásico que conocemos todo y lo aplicamos” (De Jesus, 2017).

Cambio estratégico

El cambio estratégico comenzó con el cambio de dueños. La idea clara que Fabricato era una empresa que podría alcanzar un nivel exitoso, de nuevo fue clave para el comienzo de esta fase de recuperación. Hacerla rentable y fortalecer el negocio eran los principales objetivos, como lo expreso Castillo (2017): “Los nuevos dueños llegaron y dijeron: El capital y los recursos de esa empresa no se pueden perder. Queremos fortalecer el negocio y darle una nueva oportunidad. Puede ser recuperado y ellos apostaron a eso”.

Para lograr los objetivos mencionados, la nueva junta directiva contacto a un nuevo CEO. Para noviembre del 2013, Carlos Alberto de Jesús llevo a Fabricato. Como experto en administración de crisis, el profesional sabía que un diagnóstico y desarrollo de estrategia a tiempo era requerido. Igualmente, establecer canales de comunicación con todas las áreas de la organización y un mensaje claro, eran necesarios para un cambio estratégico exitoso. Después de 40 días de su llegada y con la ayuda del mismo equipo de trabajo, el nuevo CEO desarrollo una propuesta para la junta directiva.

Como lo expreso De Jesús:

“Uno de los elementos claves era lo que había dentro de la compañía. ¿Y que era? Mucho conocimiento acumulado” agregando “Lo primero que percibí es que había mucha gente muy buena y trabajadores muy buenos, que es una característica de la empresa” (De Jesús, 2017).

Este conocimiento acumulado combinado con la experiencia del nuevo CEO resulto en un diagnostico simple: La compañía estaba mal enfocada. El extenso portafolio y la desactualización tecnología ya no igualaban las necesidades del

administro RPM Negocios textiles de Brasil, dedicada a la comercialización y consultoría comercial en la industria textil (Portafolio, 2013).

mercado. A comienzos del 2014, la compañía comenzó el rediseño de su modelo de negocio con dos premisas: enfocarse y renunciar. La compañía decidió renunciar y escoger lo mejor de sus plantas de producción, productos, canales de distribución y mercados e invertir todos sus recursos en las líneas de negocio que permanecieran fortalecidas (Armando Castillo, CEO Fabricato, comunicación personal, abril 24, 2017).

En la siguiente sección se presenta el cambio de estrategia por área, describiendo la situación de cada una en el momento del punto de quiebre y la red de indecisión; después se analizan las estrategias adoptadas y su objetivo en el cambio estratégico (2014-2017).

Estrategia de negocio

Fabricato era visto como un negocio industrial completamente, todos sus recursos (infraestructura-terrenos, plantas de producción eléctrica y recursos humanos), estaban enfocados a la producción textil y se manejaban bajo un mismo sistema financiero. Como parte del cambio estratégico, se modifica el enfoque del negocio, en la perspectiva de no solo verlo como un negocio de carácter industrial. (Armando Castillo, CMO Fabricato, comunicación personal, abril 24, 2017). Como primer paso la compañía decidió dividir su negocio en tres líneas: textiles, inmobiliario y producción de energía. En relación con el negocio de textiles, la compañía decidió pasar de la producción de productos *commodities* a productos especializados. Esta estrategia en respuesta a la saturación del mercado nacional y los mercados internacionales con productos de bajo costo provenientes de Asia.

Como lo menciona Castillo:

“Estamos buscando una estrategia de diferenciación, un valor agregado concreto y tangible. Tener productos con diferentes estructuras y acabados para mercados que no sean de la guerra del centavo” (Armando Castillo, CMO Fabricato, comunicación personal, abril 24, 2017).

Gracias a los movimientos de fusiones y adquisiciones en la era de oro de la industria textil colombiana, la compañía poseía infraestructura (incluidos terrenos de gran dimensión) en diferentes locaciones del país. En este caso, la decisión era usar estos terrenos para desarrollar proyectos inmobiliarios que generaran flujo de caja para invertir en la unidad de negocio textil. En relación con la producción de energía eléctrica, el equipo administrativo decidió independizarla como una unidad de negocio autónoma. Dividiendo Fabricato en estas tres unidades de negocio (financieramente independientes), la compañía buscaba optimizar la administración, el objetivo era desarrollar estrategias para promocionar esta nueva compañía, con nuevas unidades de negocios, líneas textiles y mercados, previendo el tiempo y recursos que se requieren para alcanzar un nivel óptimo (De Jesús, 2017).

Marketing

Alineado con la premisa de enfocarse y renunciar, Fabricato redujo su portafolio. A través de un análisis detallado de volúmenes de venta, margen de contribución, tipo de cliente, eficiencia y capacidad de producción la compañía paso de nueve a siete líneas en la unidad de negocios textil, divididas en dos grupos: vestuario e institucional. La línea de vestuario está dividida en denim, casual y knit. Para el portafolio restante la compañía implemento una estrategia de investigación y desarrollo, comenzando a ofrecer producto terminado en alianza estratégica con comercializadoras internacionales. En la línea de vestuario Fabricato produce telas y vende producto terminado para compañías como: Levis, Calvin Klein, Michael Kors, Adidas, Under Armor, Diesel, y Stradivarius (el mercado objetivo para esta línea es Estados Unidos y Europa). El beneficio para este tipo de cliente, diferenciando Fabricato de sus competidores asiáticos es el cumplimiento de las regulaciones ambientales y estándares de calidad y laboral. Para la línea institucional, específicamente para la línea militar, la compañía desarrolla productos con características que igualan los requerimientos de la industria (resistencia, camuflaje para distintos ambientes, reducción de temperatura, antifluidos y repelencia de insectos). Instituciones militares de Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, Honduras, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay son clientes de la compañía. Para la línea de otras instituciones, Fabricato ofrece un servicio de investigación con el objetivo de identificar sus necesidades (tipo de ambiente, exposición de fluidos, requerimientos de seguridad, movilidad, etc.) y en consecuencia presentar propuestas para dichas compañías. En esta línea existe un reto de cambiar la mentalidad de las empresas de proveer a sus trabajadores con productos de baja calidad para cumplir con la ley en vez ofrecer el vestuario adecuado para sus actividades (Armando Castillo, comunicación personal, Abril 24, 2017). En relación con la promoción, la compañía comenzó a presentar sus innovaciones en dos colecciones por año en los eventos de moda más importantes de Colombia (Colombiatex – Enero y Colombiamoda – Julio)⁶⁷, las cuales atraen compradores nacionales e internacionales. Igualmente, complementa la presentación de dichas innovaciones en un showroom rediseñado en su sede principal en Bello, Antioquia.

Producción

En el caso de la producción, el principal cambio responde a la necesidad derivada de la nueva estrategia del negocio. La actualización de las capacidades productivas tenía tres objetivos: eficiencia, producción de productos

⁶ Colombiamoda y Colombiatex son eventos de moda en la ciudad de Medellín. Colombiatex se enfoca en los suministros para la industria textil, en su edición del 2016 conto con 510 expositores, 1770 compradores internacionales, 12.180 compradores nacionales y 21.300 visitantes (<http://colombiatex.inexmoda.org.co/cifras-y-hechos-colombiatex-2016/>). Colombiamoda se enfoca en producto terminado, en su edición del 2016 conto con 775 marcas expositoras, 42 pasarelas, 1.602 compradores internacionales, 11.953 compradores nacionales y 22.000 visitantes. (<http://colombiamoda.inexmoda.org.co/balance-2016/>)

especializados y reducción del costo fijo. Como lo expreso Castillo: "Antes un cliente nos complicaba nuestros procesos y no teníamos la capacidad de responder, ahora queremos que se complique el proceso productivo, queremos que los productos de Fabricato no sean fácilmente copiados" (Armando Castillo, CMO Fabricato, comunicación personal, Abril 24, 2017), refiriéndose a las nuevas capacidades productivas y procesos para la producción de telas con cualidades tecnológicas como Repelmax (resistencia a fluidos), Magmax (resistencia al fuego), Biomax (antibacterial), Drymax (control de humedad), Outmax (protección UV) y Thermax (control de sensación térmica).

A través de su historia, Fabricato alcanzó un alto nivel de capacidad de producción con ocho plantas alrededor de Colombia. Siguiendo el mismo principio de la reducción de portafolio la compañía se enfocó y renunció a 6 de ellas. Actualmente, Fabricato cuenta con dos plantas de producción en Bello y Rionegro, Antioquia. Con capacidad de producir 62 millones de metros de tela (20 de ellos denim). Los procesos desarrollados en las plantas de producción incluyen: apertura de fibra, hilado, tejido y acabado textil, transformando 13.000 toneladas de algodón anualmente. Para el 2014, el sistema de tratamiento de aguas residuales inició su operación después de una inversión de COP 4.000 millones en el 2012. Adicionalmente, en el 2015, la compañía comenzó la construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales con remoción de color y recirculación que apunta al tratamiento de aguas residuales de procesos de tintura. Esta planta comenzó funcionamiento en el primer semestre del 2017 (Fabricato, 2017).

Tabla 7: Capacidad productiva de Fabricato a Junio 2017

Bello		Rionegro	
Proceso	Capacidad	Proceso	Capacidad
Hilado	1100 ton/mes	Tejido Knit	1,1 millones mts / mes
Tejido	3.7 millones metros/mes	Acabado Knit	1,2 millones mts / mes
Acabado	5.6 millones metros/mes	Nonwovens	1,2 millones mts / mes
Área	211.646 mts ²	Área	194.423 mts ²
Área construida	80%	Área construida	15%
Maquinaria	18.000 husos de hilatura TOYOTA / 2592 husos de hilatura Rotor Open end marca Schlafhorst Equipment / 2 teñidoras Benninger y Sucker	Maquinaria.	48 telares circulares

	Muller / Engomadoras Mayer and Zell / 346 telares TOYOTA / Teñidoras Beller / Tren de bloqueo Goller, Maquina de teñido continuo Goller y Kuster / Estampadora Stork and Zimmer / Sanforizadoras marca Monforts.	Procesos adicionales	Decantación y / compactación / termosellado / hilandería
--	--	----------------------	--

Fuente: Capacidad productiva de Fabricato. Adaptado de Fabricato (2017).

Renunciar a una estructura de producción robusta como parte del cambio estratégico permitió a la compañía crear la unidad de negocio inmobiliario. Para el 2014, la compañía comenzó la construcción de "Ciudad Fabricato" en la ciudad de Bello. Un complejo que incluye apartamentos, centro comercial y oficinas (Fabricato como socio del proyecto).

Distribución

Para el 2013, Fabricato había desarrollado una estructura de distribución que le permitió alcanzar el mercado nacional y regional (Latinoamérica). A nivel local, la compañía tenía 10 puntos de distribución para alcanzar las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción de vestuario. Este tipo de cliente representa un desafío debido a la informalidad del clúster en Colombia. El proceso de internacionalización de Fabricato se puede interpretar bajo el modelo de secuencial conocido como el *Uppsala Model* (Johanson & Vahlne, 1977), este consiste en ganar experiencia en el mercado local, comenzar internacionalización con el modo de entrada de baja complejidad (exportaciones) y después evolucionar a niveles más altos (contratos de distribución y filiales propias). El destino de esas exportaciones responde al concepto de *psychic distance* (mercados geográficamente más cercanos con similares características) (Johanson & Vahlne, 1977).

Para 1970 la empresa comenzó su operación de exportación hacia Panamá y mercados regionales. Antes del cambio estratégico, la compañía tenía filiales en cuatro países: Venezuela, Ecuador, Perú y México. Desde estas filiales Fabricato atendía los mercados vecinos (centro y sur América). Cada agencia tenía su propia estructura organizacional y actuaban como unidades independientes.

A nivel local la compañía decidió cerrar todos sus puntos de distribución por el cambio de cliente objetivo, de pequeñas y medianas empresas productoras de vestuario a grandes marcas e instituciones. A nivel internacional el nivel de rendimiento no era el esperado. Un retorno lento de capital, altas cuentas por cobrar no hacían viable la operación. La decisión en este caso, fue cerrar todas las agencias e ir a venta directa a los importadores de cada país.

Para este propósito la empresa tiene un equipo de ventas nacional e internacional directamente afiliado con la compañía, teniendo acceso instantáneo a la información y decisiones estratégicas del área directiva. Los representantes de venta de Fabricato están localizados en: Medellín y Bogotá (Colombia), Costa Rica, Perú, Ecuador, México, República Dominicana, Honduras y Guatemala. Además

de eso, sabiendo que la demanda regional presenta contracción, la empresa está entrando en nuevos mercados: "Estar donde hay un alto poder adquisitivo, donde el vestuario es bien pago, que es básicamente: Estados Unidos y Europa" (Armando Castillo, CMO Fabricato, comunicación personal, abril 24, 2017).

En ambos escenarios, retornar a operaciones menos complejas permitió a la empresa tener un rendimiento similar a través de eficiencia en los procesos y reducción de los costos fijos (el margen de contribución de las ventas internacionales antes del cambio estratégico (2004-2012) era en promedio de 25.4% de las ventas totales. Después del cambio estratégico (2012-2016) el margen de contribución promedio fue de 19,7%).

Estructura organizacional

En la estructura organizacional, el Nuevo CEO y el equipo administrativo no desarrollaron ningún modelo especial. Fue una evaluación de la estructura en términos de funcionalidad, de acuerdo a los cambios estratégicos realizados en las otras áreas de la empresa (marketing, producción y distribución). Cambio de una estructura piramidal a plana, de un presidente y ocho vicepresidentes a un presidente y tres directivos, el nivel intermedio fue eliminado. Como expreso el CEO de Fabricato: "La actualización tecnológica es traducida en eficiencia y hace que te sobren recursos en todos los niveles de la organización.

Desafortunadamente, este es un efecto indeseado de la tecnología: reducción en la mano de obra" (Mejía & De Jesús, 2017). Pasar de 3.900 trabajadores a 2.700 no fue una decisión fácil, pero en un proceso de reorganización y reestructuración, parte del proceso es reducción en la mano de obra. Pensando en la continuidad del negocio es mejor asegurar un número de puestos de trabajo que ir en la dirección equivocada, donde todos los trabajos se puedan perder (Mejía & De Jesús, 2017). La integración de todos los miembros de la organización fue un elemento clave para la fase de recuperación que la compañía estaba comenzando, para este propósito Fabricato desarrollo canales de comunicación interno para transmitir el mensaje a todos los miembros de la organización.

Adicionalmente, la modificación de la estructura organizacional fue complementada con una estrategia de planificación y logro por objetivos. Fueron incluidos una evaluación mensual de rendimiento y un plan de bonificaciones, buscando motivación y eficiencia. El objetivo de la contracción organizacional era aumento en la eficiencia administrativa y reducción de costos fijos.

Financiación

Como fue analizado en la sección de punto de quiebre, Fabricato presento dos periodos consecutivos de perdida. La iliquidez en tiempo de reestructuración significo un reto para la compañía. A falta de la opción dentro del sistema bancario, la creatividad del equipo administrativo y en particular del área financiera, fue puesta a prueba.

Para financiar el proceso de reestructuración, la compañía desarrollo cuatro estrategias:

Primero, renunciar a líneas en su portafolio permitió a la compañía obtener flujo de caja a través de la liquidación de inventarios (materias primas, productos terminados, repuestos) para invertir en las líneas restantes de la unidad de negocio textil.

Segundo, la recolección de cuentas por cobrar con descuentos por pago anticipado (lo que reduce ganancias, pero genera flujo de caja) con el objetivo de financiar la operación textil en tiempos cortos, esto quiere decir que la compra de materias primas e insumos pasaron de periodos de 2 meses a 15 días, por ejemplo.

Tercero, el ingreso gracias a la unidad de negocio inmobiliario, de COP 70.000 millones en el primer proyecto "Ciudad Fabricato" en el 2015. Cuarto, la actualización de maquinaria a través de créditos por parte de los proveedores (ej. Toyota) (Diego Moreno, CFO Fabricato, comunicación personal, abril 26, 2017). Después de la implementación de las estrategias mencionadas, la compañía comenzó a mostrar señales de recuperación. Para el primer semestre del 2014 la compañía presento perdidas por COP 12.832 millones, comparado con el mismo periodo en el año anterior con pérdidas de COP 43.229 millones. "Desde ese punto pensamos: esto ya no es un saco roto, lo que pongamos adentro va a generar recursos y va a volver al negocio, esto es un espiral positivo" (De Jesús, 2017). Después de números positivos, el pago de las cuentas vencidas y el mejoramiento progresivo, Fabricato recuperó para el 2015, la imagen positiva con sus *stakeholders*, incluido el sector bancario quienes prestaron USD 11 millones para invertir en mejoramiento tecnológico, mostrando seguridad en un futuro positivo gracias al cambio estratégico de la compañía. Como expreso De Jesús: "Fabricato y su equipo financiero mostro que se pueden dejar tiempos difíciles sin crédito bancario, haciéndolo con los recursos internos" (Mejía & De Jesús, 2017).

La tabla 8 en la siguiente página resume el cambio estratégico de Fabricato, resaltando la información más relevante.

Tabla 8: Cambio estratégico de Fabricato

Cambio estratégico de Fabricato			
OBJETIVO GENERAL: Fortalecer el negocios y volver rentable la operación en el corto-mediano plazo.			
DIAGNOSTICO: Empresa mal enfocada. Portafolio extenso y desactualización tecnológica que no igualan las necesidades del Mercado.			
MEDIDA GENERAL: Enfocarse y renunciar.			
AREA	EN PUNTO DE QUIEBRE	CAMBIO ESTRATEGICO	OBJETIVO
Estrategia de negocio	Fabricato visto como un negocio industrial (producción de textiles) / Mercados dirigidos por el bajo costo.	Fabricato se divide en tres unidades de negocios: Textiles – producción – inmobiliario (financieramente independientes). / Mercados dirigidos por valor agregado.	Optimización de administración / generación de flujo de caja / Evitar mercados de bajo costo.
Mercadeo	Productos <i>comodities</i> (telas) / Portafolio: 9 líneas / Tipo de cliente: pequeñas y medianas empresas productoras de vestuario / Mercado local e internacional.	Productos especializados (Telas con características especiales + producto terminado) / Portafolio: 7 líneas / Tipo de cliente: marcas internacionales e instituciones / Estrategia de investigación y desarrollo. / Promoción: Presentación de colección en Colombiamoda & Colombiatex. Showroom.	Especialización del negocio – diferenciación / especialización de capacidades / cambio de cliente objetivo.
Producción	8 plantas de producción / proyectos de auto sostenibilidad y ambientales.	2 plantas de producción / inversión en actualización de equipos / Continuidad de proyectos de auto sostenibilidad y ambientales: Sistema de tratamiento de aguas residuales y la planta de tratamiento de aguas residuales con reconocian de color y rehusó.	Aumento de eficiencia / desarrollo de capacidades / reducción costo fijo / generación de flujo de caja.
Distribución	10 instalaciones de distribución local / 4 subsidiarias internacionales (Venezuela, Ecuador, Perú y México) / clientes: Mercado regional (Latinoamérica).	Cierre de agencias locales y subsidiarias internacionales: Exportación directa / representantes de ventas afiliados a la empresa / Clientes: Mercado local - regional (Latinoamérica) - Nuevo objetivo: Estados Unidos – Europa.	Reducción de costo fijo / aumento de eficiencia.
Estructura organizacional	Estructura: Piramidal / 1 CEO - 8 VP – niveles intermediarios / Durante la red de indecisión poco flujo de información.	Estructura: plana / 1 CEO - 3 Directores –eliminación niveles intermedios / Planeación y evaluación por objetivos / desarrollo de canales de comunicaciones: reuniones mensuales – trimestrales – documento interno / Evaluación de resultados mensual – plan de incentivos.	Optimización de administración / desempeño de alto nivel / Reducción del costo fijo
Finanzas	Déficit en el balance: 2012 – 2013 / bajo flujo de caja / altas cuentas por cobrar / altas cuentas por pagar (proveedores e instituciones financieras) / No cumplimiento obligaciones fiscales / No créditos bancarios.	Liquidación de inventarios / Descuento por pago anticipado en cuentas por cobrar / Ingreso de la unidad de negocio inmobiliario/ Actualización tecnológica con crédito de proveedores.	Aumento de flujo de caja / reducción de cuentas por pagar / financiación actualización tecnológica.

Futuro

Desde su estrategia de negocio, capacidad de producción, distribución y estructura organizacional hasta su área financiera, la compañía volvió al camino exitoso que lo ha caracterizado a través de su historia. En el 2017, como lo expreso su CEO la inversión en hardware (capacidad tecnología) está de acuerdo con los objetivos de negocios (no hay inversión planeada en el futuro cercano). Lo que se viene es mejoramiento en el software (eficiencia de la estructura organizacional). El objetivo es optimizar la velocidad y fidelidad de la información. Desde las tendencias de la industria de la moda, proceso de producción y comercialización en el tiempo apropiado. (Mejía & De Jesús, 2017). En términos de crecimiento, existen dos posibilidades: un crecimiento orgánico o inorgánico. En el primer escenario (que es el objetivo en el corto plazo), la compañía está buscando crecimiento con su propia estructura, buscando un desarrollo comercial que iguale las capacidades de producción de Fabricato. En el segundo escenario (que es una posibilidad a largo plazo), la compañía podría hacer diferentes tipos de inversiones en su cadena de abastecimiento. Es decir, desarrollar sus propias marcas para llegar al consumidor final, comprar un proveedor o cultivar su propio algodón.

Todas las posibilidades anteriores se dan gracias al proceso de cambio estratégico que la compañía realizó desde finales del 2013 hasta el momento de este estudio (2017). En la siguiente sección se analizan las causas que llevaron a la compañía a superar un momento difícil en su historia e implementar el cambio estratégico.

Hallazgos de Segundo orden

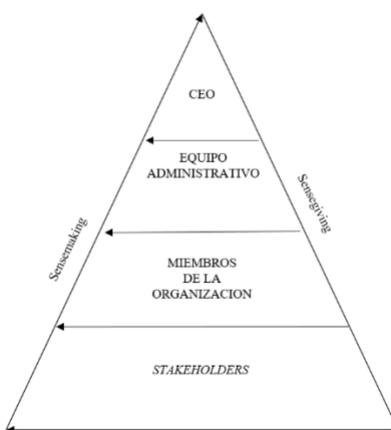
Los hallazgos de primer orden proveen una narrativa secuencial que resume y analiza los eventos clave que llevaron a la compañía al principal fenómeno bajo estudio: cambio estratégico. Comenzando por el contexto, yendo a través del punto de quiebre y la red de indecisión hasta la fase mencionada. Sin embargo, esto no provee un acercamiento teórico-explicativo. Los hallazgos de segundo orden presentan un análisis abstracto que genera una interpretación conceptual del fenómeno. El cambio estratégico revela un exitoso proceso de *sensemaking* y *sensegiving* como elementos clave en la recuperación de la compañía. Para entender la relevancia del marco conceptual propuesto (*sensemaking/sensegiving*), es importante teorizarlo como se presenta a continuación, contrastado con la realidad de su aplicación en la empresa.

Cambio estratégico exitoso

Como es analizado en los hallazgos de primer orden, Fabricato alcanzó un proceso de cambio estratégico exitoso. Como es definido por Gioia y Chittipeddi (1991) el concepto se refiere "al intento de cambiar los actuales modos de cognición y acción para permitir a la organización tomar ventaja de oportunidades importantes o para sobrellevar amenazas consecuentes del ambiente" (p. 433). La iniciación del cambio estratégico responde a un proceso de *sensemaking* y

sensegiving en la organización. *Sensemaking* se refiere al proceso en el cual el CEO y los miembros de la compañía desarrollan un sentido del ambiente interno y externo de la organización y definen una concepción revisada de estos. Siguiendo con este trabajo interpretativo del CEO y el equipo administrativo, evoluciona una visión abstracta de la nueva dirección y se disemina hacia los miembros de la compañía y *stakeholders*, es decir el proceso de *sensemaking* (Gioia y Chittipeddi, 1991).

Ilustración 10: Ciclo secuencial y reciproco de *sensemaking* y *sensegiving* para organizaciones en expansión



Fuente: Gioia y Chitpeddi (1991, p. 143).

Como se nota, ambos procesos son una interacción secuencial y reciproca de los líderes del cambio estratégico (CEO y Equipo administrativo), miembros de la organización y *stakeholders*. Para un mejor entendimiento el desarrollo de estos procesos que desencadenan el cambio estratégico en Fabricato son analizados por separado.

Sensemaking

“*Sensemaking* tiene que ver con la construcción y reconstrucción de significado por las partes involucradas, mientras ellas intentan desarrollar un marco significativo para el entendimiento de la naturaleza del intento de cambio estratégico” (Gioia y Chittipeddi, 1991, p. 442). En el caso de Fabricato, el proceso de *sensemaking* comienza cuando el nuevo CEO Carlos Alberto de Jesús, tuvo su primera reunión con la junta directiva de la compañía. Él llega con un mensaje claro gracias a su experiencia previa como experto de manejo de crisis y procesos de reestructuración, modernización y expansión en la industria textil: “Este es un proceso de reorganización y reestructuración y dentro del proceso seguramente van a haber decisiones que no serán fáciles” (De Jesús. 2017).

Después de su segundo día a cargo, el nuevo CEO paso 15 días en reuniones constantes con el equipo administrativo. Con el objetivo de desarrollar una idea de la historia, cultura, fortalezas y debilidades al momento (diagnostico) y desarrollar el plan de cambio estratégico. Un elemento importante es que De Jesús identifico

rápidamente dos fenómenos que le permitieron desarrollar un proceso de *sensegiving* exitoso: la red de indecisión por la que la compañía estaba pasando y el conocimiento acumulado. En el primer caso, un elemento que amenazaba su plan, como lo expreso el mismo: "Era una condición que necesitaba decisiones rápidas y agresivas" (De Jesús, 2017), refiriéndose a la condición crítica que la compañía alcanzó a causa de la red de indecisión. Durante el proceso de *sensemaking* el CEO, entendió que una compañía con 97 años de historia, que administro dificultades en el negocio podría retornar al camino exitoso.

Por otro lado, los miembros de la organización comenzaron su proceso de *sensemaking*: "tratando de entender el significado del esfuerzo de cambio estratégico propuesto, los efectos que tendría en ellos, y cuál sería su rol (que en algunos casos llevaría a resistencia en el cambio propuesto)" (Gioia y Chittipeddi, 1991, p. 442). Proceso, que en su comienzo generó alguna tensión (Mejía y De Jesús, 2017) por lo que representaba la llegada de un experto en manejo de crisis y reestructuración. En este punto, el CEO y el equipo administrativo desarrollaron en 45 días, un plan de acción (modelo definido en este estudio como: enfocar y renunciar), presentado y aprobado por la junta directiva, demostrando una gran sinergia con los líderes del intento de cambio estratégico.

Sensegiving

"*Sensegiving* está preocupado por el proceso de intentar influenciar el proceso de *sensemaking* y construcción de significado de otros hacia una redefinición preferida de la realidad organizacional" (Gioia y Chittipeddi, 1991, p. 442). Después del proceso de *sensemaking* y el desarrollo del plan de cambio estratégico, el experimentado CEO desarrolló canales de comunicación para comenzar a esparcir la nueva visión de la compañía dentro de los miembros de Fabricato. Como fue analizado en la sección de cambio estratégico organizacional, un documento de comunicación interno fue desarrollado para transmitir las decisiones de la junta directiva, del CEO y del equipo administrativo al resto de la empresa, con el objetivo de evitar malinterpretaciones y especulaciones. Como una premisa adoptada por el CEO, un mensaje claro fue clave para el proceso de *sensegiving*: "Hablar claro y directamente a todos los miembros de la organización. No buscar cuentos diferentes a la realidad, no buscar elementos para culpar, no busque otras cosas más allá de la realidad que usted maneja y hable claro" (De Jesús, 2017). Adicionalmente, más que decir que lo va a hacer, es hacerlo (Armando Castillo, CMO Fabricato, comunicación personal, abril 24, 2017).

Después de aprobado el plan, decisiones claves fueron realizadas en corto tiempo y el cambio estratégico comenzó a verse en toda la organización, mejoramientos en la infraestructura de la sede principal, un nuevo plan de incentivos, un rediseño de imagen, del sitio web y de los videos organizacionales, sirvieron como símbolos y acciones simbólicas para comunicar el cambio estratégico.

Como fue expresado por Castillo: "Más que decir que íbamos por un proceso de modernización, era entender que el operario tenía una nueva máquina, que recibía capacitación de cómo usarla y donde él veía como daba eficiencia y

productividad, así fue como se retomó la confianza" (Armando Castillo, comunicación personal, abril 24, 2017). De igual manera, el retorno de la confianza fue confirmado cuando el sistema bancario provee un crédito para ejecutar el plan de modernización. El proceso exitoso de *sensemaking* fue confirmado durante las entrevistas realizadas para esta investigación a los miembros de la organización donde se notó una visión, metas y mensaje unificado. Como lo expreso De Jesús (2017): "Hoy hay un flujo muy fluido de información, se nota la sinergia entre la junta directiva, el equipo administrativo y los trabajadores. Hay valores, hay enfoque y estamos alineados en todos los conceptos".

Como se encontró en los hallazgos de primer orden (sección de cambio estratégico), Fabricato paso de una situación difícil a un futuro promisorio. Este exitoso cambio estratégico se da gracias al apropiado desarrollo de los procesos de *sensegiving* y *sensemaking*, como se mencionó anteriormente. Comprendiendo que estos son procesos cíclicos de entendimiento e influencia de la percepción de la realidad de la compañía, se requiere para ello un liderazgo estratégico. El cual para el caso de Fabricato, fue decisiva la llegada de un CEO experimentado, complementado con el conocimiento y la experiencia del equipo administrativo que mostro habilidades y conocimientos para liderar el mencionado proceso: "En la administración de una compañía ese es el objetivo, consolidar toda la inteligencia que existe y direccionarla de forma única" (Mejía y De Jesús, 2017).

Conclusiones

La inestabilidad del ambiente de los negocios debido a la globalización, requiere de todas las empresas habilidad de adaptación. Un proceso de cambio estratégico como intento para superar un momento difícil se está convirtiendo en una importante herramienta para triunfar en el mundo empresarial. El estudio de la experiencia de Fabricato en el campo de los negocios, permitió entender el desarrollo de un cambio estratégico exitoso, identificando las diferentes etapas por las cuales la compañía paso (Fundación, Era de Oro, Inestabilidad, punto de quebré y red de indecisión), aportando un contexto para entender el ADN de la compañía y así analizar de manera adecuada el fenómeno de cambio estratégico. Fabricato es una empresa que tiene la habilidad de adaptarse a escenarios cambiantes como se vio durante su historia en los hallazgos de primer orden.

Llegar a un momento difícil una vez más, requirió un nuevo esfuerzo de cambio estratégico para prevenir la liquidación de la compañía. A través de un modelo simple, definido en este estudio tales como enfocar y denunciar, la compañía dio vuelta a las dificultades. Como se vio en los hallazgos de segundo orden, el proceso de cambio estratégico de Fabricato apoya los procesos de *sensegiving* y *sensemaking* como elementos claves para el desarrollo de un cambio estratégico exitoso. Adicionalmente, resalta el rol del CEO y el equipo administrativo como "arquitectos, asimiladores y facilitadores del cambio estratégico" (Gioia y Chittipeddi, 1991, p. 446).

Referencias

- Barker, V., & Duhaime, I. (1997). Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence. *Strategic Management Journal*, 18(1), 13-38. Retrieved from <http://ezproxy.EAFIT.edu.co:2111/stable/3088193>
- Botero, M. M. (2007). *La ruta del oro: una economía primaria exportadora, Antioquia 1850-1890*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Denis, J., Dompierre, G., Langley, A., & Rouleau, L. (2011). Escalating Indecision: Between Reification and Strategic Ambiguity. *Organization Science*, 22(1), 225-244.
- Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA.: Sociology press.
- Glaser, B., & Holton, J. (2007). Remodeling Grounded Theory. *Historical Social Research / Historische Sozialforschung. Supplement*, (19), 47-68
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*. 8(1): 23-32.
- Londoño, C. (1998). La apertura económica en Colombia. *Pensamiento Humanista Revista* (4), 39-51.
- Mejia, J. L. & De Jesus, C. A. (2017, April 25). *Conversatorio. Fabricato: 97 años tejiendo industria*. Speech presented in Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Retrieved from: https://www.youtube.com/watch?v=8G9A5_tq634&t=1423s
- Naím, M. (2009). Globalization. *Foreign Policy*, (171), 28-34. Retrieved from <http://ezproxy.EAFIT.edu.co:2111/stable/20684848>.
- Portafolio. (2013, August 16). KMPG detallo los cuatro errores en el descalabro de Interbolsa. *Portafolio*. Retrived from: www.portafolio.co
- Portafolio. (2013, October 16). Fabricato tendrá presidente extranjero por primera vez. *Portafolio*. Retrived from: www.portafolio.co
- Randall, W., & Mello, J. (2012), Grounded theory: an inductive method for supply chain research, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, (42), 863 – 880
- Saldarriaga, J., & Rojas, J. (2017). Punto a punto se teje la historia de Fabricato. *El Colombiano*. Retrieved from: www.elcolombiano.com
- Stewart, N., & Velásquez, T. (2017). "Andes Mountains". *Encyclopaedia Britannica*. Retrieved from: <https://www.britannica.com/place/Andes-Mountains>
- Zafrané, C. (1966), Fabrica de hilados y tejidos del Hato S.A. Fabricato. *Revista Universidad EAFIT*, 2(2), 71-85
- Zuluaga, M. (2001, July 27). Nace textiles Fabricando Tejicondor S.A.. *El Tiempo*. Retrived from: www.eltiempo.com

CAPÍTULO 3: REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA: EL CASO DE FABRICATO 2012-2017

Por: Juan David Giraldo Gómez

Introducción

La velocidad con la que evoluciona el mundo es exponencial, día a día la interacción con otras culturas es más simple y ágil y las organizaciones deben integrarse a esta lógica global para garantizar la sostenibilidad en el tiempo. De acuerdo con la información publicada por el World Economic Forum, la sostenibilidad debe entenderse en términos de medio ambiente, desarrollo económico, derechos humanos y empoderamiento de las mujeres. Las empresas inteligentes deberán incorporar en sus decisiones empresariales estos criterios para maximizar las oportunidades y minimizar los impactos negativos de sus negocios (Posner y Larkin 2014). En ocasiones, cuando se introduce un elemento externo de competencia, la innovación y la calidad de los productos internos mejora, lo que se traduce en mayores beneficios para el consumidor y se asocia con los menores costos que se pueden lograr. La apertura económica de Colombia en 1990 en un principio creó muchos problemas a la industria, pero ese paso era necesario para que la relación entre oferta y demanda evolucionara (Banco de la República, 2017). Las empresas que no estaban preparadas para dar el paso de competir en el ámbito global estaban destinadas al fracaso, o, como ocurrió en el caso de Fabricato, a pasar por muchas crisis hasta encontrar el camino (Sierra Suárez, 2015).

La conectividad mediante el internet y la revolución digital han ayudado a que los fenómenos económicos que se desarrollan alrededor del mundo se distribuyan con rapidez y que los modelos utilizados por las organizaciones en términos de competitividad, internacionalización, reingeniería, reconversión, tecnología, etc. sean adoptados por otras para el desarrollo de sus estrategias.

El presente trabajo contiene los elementos utilizados por Fabricato en el plan de reestructuración de procesos y actualización tecnológica; se empleó la herramienta de auditoría tecnológica ACT desarrollada por el Banco Mundial en Corea del Sur, con el fin de evaluar la madurez de Fabricato respecto a las habilidades tecnológicas.

El interés de plasmar la estrategia desarrollada por Fabricato partió de la necesidad de generar información que enriqueciera la documentación existente y que sirviera de modelo de optimización de recursos para otras organizaciones.

El objetivo principal es describir e identificar cómo una reestructuración de procesos y una actualización tecnológica acompañan el proceso de recuperación de una empresa para así plasmar la estrategia operativa que desarrolló la compañía.

La primera parte del trabajo está enfocada hacia la recolección de la información sobre el proceso de transformación de Fabricato; se estudiaron los principales hitos para visualizar la evolución en términos de competitividad de la empresa. En la segunda parte se desarrolla el marco conceptual, en el que se estudia la herramienta de auditoría tecnológica (ACT) desarrollada por el Banco Mundial y testeada en países como Corea del Sur (Hobday, Rush y Bessant, 2001; Hobday, Rush y Bessant, 2004), Tailandia (Hobday y Rush, 2007), Irlanda (Hanrahan, 2007) y Brasil (Zuma Medeiros, 2010). Por último, se obtuvo el resultado de la valoración cualitativa de las capacidades tecnológicas de Fabricato mediante la construcción de una matriz que contiene los componentes identificados por el Banco Mundial.

Historia de Fabricato

Fabricato S. A. fue fundada en 1920 por Carlos Mejía (1878-1945), Antonio Navarro (s.f.-1950) y Alberto Echevarría (s.f.); inició operación en 1923 con el nombre de Fabrica de Hilados y Tejidos del Hato en Bello, en el departamento de Antioquia, en Colombia, con 80 trabajadores, 104 telares y 3.284 husos de hilo, que hilaron algodón de la costa atlántica colombiana y de los Estados Unidos; el 19 de diciembre de 1920 llegaron las primeras máquinas, que fueron transportadas en el Ferrocarril de Antioquia (Fabricato, 2017b).

En 1932 se inició la producción de telas de cuadros, toallas y telas de fantasía; en 1940 la Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato comenzó los estudios para construir una planta hidroeléctrica de aguas de la quebrada La García⁸, con el fin de tener una fuente propia de generación de energía eléctrica para el abastecimiento de su proceso en la planta de Bello. Se creó la clínica privada con los servicios de salud gratuitos para los obreros. En este año también se construyó el internado de obreras (patronato) que vivían en áreas rurales o alejadas de la empresa (Fabricato, 2017b).

En 1944 se fundó Textiles Panamericanos (Pantex), en asocio con la compañía norteamericana Burlington Mills Corporation. Así mismo fue fundada Col-chem

⁸ La microcuenca de la quebrada La García se encuentra localizada en la cordillera Central y en el valle de Aburrá en Antioquia; es la cuenca más grande y más importante del municipio de Bello después de la del río Medellín.

(Colombian Chemical). Ambas empresas en 1974 pasaron a ser de propiedad de la Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato por adquisición (Fabricato, 2017b).

En **1948** inició el programa de vivienda obrera, con la construcción del Barrio Obrero con 320 casas de arquitectura moderna, teatro, iglesia, cancha de microfútbol y parques en el municipio de Bello. En 1950 se inauguró el nuevo edificio en el centro de Medellín en el que se ubicaron las oficinas de la gerencia y la administración (Fabricato, 2017b).

En **1951** ocurrió un hecho trascendental para la industria colombiana y antioqueña: se procedió a inundar el embalse con el nombre de represa La García, situada en el corregimiento de San Félix en el municipio de Bello, que puso en funcionamiento la planta hidroeléctrica homónima que, además de surtir la energía de la compañía, prestó en algunos años sus servicios a gran parte del municipio de Bello. Para 1968 inició operaciones la planta de Notejidos, el 28 de septiembre de 1970 se constituyó Riotex S. A. y dos meses después empezó su funcionamiento en un lote en Rionegro, en el departamento de Antioquia (Fabricato, 2017b).

En **1976** la Presidencia de la República de Colombia le concedió, por primera vez en el país, el premio de la calidad como reconocimiento a la excelencia de los productos. En 1985 se firmó el acuerdo concordatario que terminó en forma anticipada en 1987. Se trataba de un proceso concursal que exige la asunción de un compromiso por parte del deudor: austeridad en los gastos y administración transparente y eficiente de los negocios, que permitan al acreedor continuar creyendo en la empresa como supuesto que lo estimula a seguir prestando su colaboración para facilitarle el pago de sus obligaciones (Superintendencia de Sociedades, 2012).

Para **1990**, cuando se decretó la apertura económica, el mercado nacional se encontraba saturado de productos locales, los precios de los productos se habían incrementado con el tiempo y el control de calidad se había deteriorado por falta de competencia. La apertura económica es una política comercial que consiste en que al introducir competitividad extranjera, la calidad de los productos internos y la innovación aumentan, mientras que los costos tienden a bajar (Banco de la República, 2017).

Además, la tecnología de producción se había vuelto obsoleta y fue entonces cuando en **1995** los resultados financieros mostraron pérdidas contables recurrentes, que llevaron a incumplir obligaciones con DIAN, seguridad social, parafiscales, entidades financieras, proveedores, etc. Debido a esta situación, en 2000 Fabricato se acogió a la ley 550⁹ y reestructuró sus pasivos (Fabricato, 2017b).

En **2002** se inició el proceso de fusión de la Fábrica de Hilados y Tejidos del Hato con Tejcóndor, empresa fundada en abril de 1935, con sede principal en Medellín, que en 1994 llegó a ser una de las cuatro empresas textiles más importantes de Colombia (Tejidos El Cóndor S. A. Tejcóndor (1994), con la integración de 6.000

⁹ Ley 550 de 1999: ley de reestructuración empresarial creada por el Estado colombiano para promover y facilitar la reactivación de las empresas.

trabajadores (ambas compañías se habían acogido a la ley 550). En 2008 se inauguró la planta de índigo más moderna de América Latina tras una inversión de USD40 millones (Fabricato, 2017b). En 2012 inició un plan de modernización y consolidación de plantas con una inversión de USD30 millones (Colombia: Fabricato completa programa de modernización (2015), se liberó el lote de Pantex mediante el traslado de la producción a Fabriuno, planta principal localizada en el municipio de Bello, para con posterioridad incursionar en el negocio inmobiliario (Arias Jiménez, 2015).

En **2012** salió a la luz de los medios el escándalo de InterBolsa, originado porque dicha empresa vio una buena opción de negocio con Fabricato al tener en cuenta las oportunidades que podrían venir con el tratado de libre comercio (TLC) con Estados Unidos. La idea de Interbolsa era comprar todas las acciones posibles de Fabricato, para lo que hizo uso de los REPOS (contratos de recompra de acciones); Interbolsa, por tener efectivo disponible, compró acciones de Fabricato con la esperanza que las mismas siguieran subiendo; al cabo de un tiempo el precio de la acción bajó y los préstamos que tenían como garantía las mencionadas acciones de la firma no pudieron ser pagados, por lo que Interbolsa fue declarada ilíquida (Interbolsa en pocas palabras, 2012); como resultado del escándalo, la imagen de Fabricato se vio afectada y se redujo el apoyo del sector financiero, a lo que se sumaron los malos resultados operacionales y los problemas de caja (Así se tejió la maniobra de InterBolsa en Fabricato. Dada la magnitud de las circunstancias, los nuevos accionistas, que no decidieron ser dueños de las acciones de la empresa, se propusieron emprender un plan de reestructuración organizacional para lo que se contrató al brasileño Carlos Alberto de Jesús¹⁰ (1965-), con una gran trayectoria en la administración de empresas textiles en Brasil, Ecuador, Chile y Argentina; llegó a Fabricato tras cinco años como gerente general de Vichuna Ecuador S. A., en la que lideró el proceso de reestructuración, modernización y ampliación de la compañía. De Jesús asumió el cargo de presidente de la compañía en noviembre de 2013 (Fabricato tendrá presidente extranjero por primera vez, 2013). Bajo su dirección, la organización estableció sus nuevas estrategias, se enfocó hacia los productos que tuvieran mayor margen de contribución, discontinuó las líneas de hogar, lanas y preteñidos, consolidó la plantas de producción, al pasar de cuatro a dos y mejoró la tecnología de sus procesos.

Entre 2013 y 2016 Fabricato invirtió cerca USD15 millones para llevar a cabo un proyecto de modernización, consolidación de sus procesos e instalación de una planta de tratamiento de aguas, mediante la unificación de sus operaciones en dos plantas de producción, las de Bello y Rionegro, lo que implicó el cese en el funcionamiento de la de Tolima y el traslado de los procesos productivos de la planta de Notejidos a Rionegro; se cerraron también agencias comerciales, filiales de Fabricato en Perú, Venezuela, México y Ecuador (Lozano Garzón, 2015). Con la liberación del predio de Pantex, Fabricato se asoció con tres empresas

¹⁰ Carlos Alberto de Jesús es licenciado en administración de empresas de la Universidad Cidade de São Paulo (Brasil), con estudios de posgrado en la Escuela Superior de Propaganda y Marketing de la misma ciudad.

constructoras para el desarrollo inmobiliario: Londoño Gómez, Arquitectura y Concreto y el fondo de inversión Inmoval; parte de los ingresos de este negocio fueron direccionados para sanear las finanzas y reemplazar créditos muy costosos. Desde 2015 Fabricato viene mostrando signos de recuperación en sus resultados operacionales, lo que ha mejorado la imagen de la empresa en el mercado.

Fabricato ha hecho un esfuerzo muy grande en cuanto a sostenibilidad porque es una empresa que ha invertido cantidades importantes en su proceso productivo, ha mejorado en forma ostensible sus operaciones y su logística en asuntos tecnológicos y entendió que la única forma de ser competitiva en el mercado es estar actualizada en cada uno de sus procesos.

Contar con los mejores desarrollos tecnológicos no lo es todo y Fabricato también identificó que los procesos productivos deben ser explotados al máximo y que la optimización de los recursos es el objetivo de toda dirección, por lo que el enfoque de la empresa pasó de centrarse en el proceso a hacerlo en el mercado, de modo que lo que la empresa hizo fue balancear todas sus líneas para atender a sus clientes.

Ilustración 11: Principales hitos en la historia de Fabricato



Fuente: Información interna de Fabricato S. A. (2017)

Ilustración 12: Ilustración de la operación productiva de Fabricato



Fuente: información interna de Fabricato S. A. (2017)

Reestructuración de procesos en Fabricato S.A

No es nuevo para una empresa como Fabricato desarrollar estrategias de reestructuración y ello se evidencia a lo largo de su historia (Fabricato, 2017b). Grandes cambios han tenido que enfrentar la compañía para garantizar su permanencia en el tiempo. La más reciente reestructuración la debió desarrollar en 2013, después de salir a la luz pública el escándalo de Interbolsa¹¹ (Fabricato tendrá presidente extranjero por primera vez (2013), hecho que fue el detonante de la crisis pues la empresa ya tenía afectaciones por el desarrollo propio de la actividad económica (caída de la demanda y fuerte competencia de las importaciones). El mal nombre que se creó a causa de dicho problema, llevo a las entidades financieras a cerrar las líneas de crédito, lo que afectó de manera significativa la caja de la compañía (Petro Salvaje, 2013).

Hasta ese momento la empresa había sido dirigida por Juan Carlos Cadavid Gómez¹² que presentó la carta de renuncia en Octubre de 2013 (Fabricato tendrá presidente extranjero por primera vez (2013):

“...al considerar haber cumplido un ciclo al frente de la organización, que incluyó iniciar la ejecución del plan estratégico, acompañar el cambio accionario de la compañía y establecer las bases en conjunto de la nueva junta directiva– que busca el fortalecimiento del negocio”.

De la misma forma, mediante un comunicado la empresa manifestó que la Junta Directiva aceptó la decisión de Cadavid Gómez y agradeció su compromiso y el trabajo desarrollado.

Para el 2013 los retos del nuevo presidente se enfocaron hacia la optimización de los recursos productivos, humanos y financieros y la orientación de los esfuerzos hacia los productos y procesos que generaran mayores márgenes de contribución. En sus inicios el enfoque estuvo direccionado hacia la depuración de los canales de distribución ubicados en México, Venezuela, Perú y Ecuador, con la premisa clara: “vender menos para ganar más” (Sierra Suárez, 2015), además de tomar la decisión de discontinuar las líneas de hogar, lanas y preteñidos, que generaron pérdidas acumuladas de aproximadamente \$60 mil millones en 2013 (Fabricato, 2013).

¹¹ InterBolsa: comisionista de bolsa, con oficina central en Medellín, Antioquia, fundada en 1990.

¹² Juan Carlos Cadavid, ingeniero químico de la Universidad Pontificia Bolivariana, magíster en Ciencias de la Ingeniería de la Universidad de Michigan y magíster en Administración de la Universidad EAFIT; fue vicepresidente de Mercadeo y Ventas y asumió la presidencia de Fabricato el 1° de agosto de 2011 y la ejerció hasta el 31 de octubre de 2013.

El segundo paso que dio la compañía fue la consolidación de las plantas productivas, al pasar de tener cuatro al inicio de 2014 a dos al principio de 2015 (plantas de Rionegro y Bello), con lo que la empresa buscaba maximizar la utilización de los recursos mejor dotados desde el punto de vista tecnológico y operar en terrenos 100% propios. Se consolidaron los procesos de tejido de punto, notejidos y pabilos en la planta de Rionegro y los tejidos planos en la de Bello, con lo que se liberó un terreno disponible para la venta de 54.000 metros cuadrado en Ibagué, además del ahorro en contratos de arrendamiento (Fabricato, 2014).

Los resultados acompañaron las palabras de Carlos Alberto de Jesús, como se observa en la siguiente tabla, en la que se evidencia la evolución de las ventas, las pérdidas y el EBITDA en los períodos en los que la reestructuración se desarrolló (Fabricato, 2014).

Tabla 9: Evolución de las ventas, pérdidas y el EBITDA de Fabricato S.A. (2012-2016)

	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas (millones de COP)	545,539	436,218	330,845	366,231	385,758
Pérdida neta (millones de COP)	(93,373)	(126,858)	(32,760)	33,942	(845)
Ebitda	(15,172)	(18,198)	(4,048)	23,841	26,980

Fuente: Elaboración propia con base en estados de resultados de Fabricato (2016)

Actualización tecnológica

Gran parte de la estrategia de reestructuración de Fabricato S. A. se enfocó hacia un proceso de actualización tecnológica que se adelanta desde 2012 y que se extendió hasta 2016 (Fabricato, 2015). Para el efecto, la presidencia de la compañía, acompañada del grupo administrativo, compuesto por los directores y gerentes, inició un plan de internacionalización e investigación de mercados; el objetivo de esta estrategia es exponer la organización a mercados internacionales altamente estandarizados y tecnológicos para ofreciendo productos de alto valor agregado.

Con base en lo anterior, las direcciones implementaron un plan riguroso de investigación para informar a la organización el estado del arte de los diferentes procesos. La dirección Comercial, Marketing y Logística (DCML), liderada por Armando Castillo Builes¹³ tiene bajo su responsabilidad encontrar en los mercados nacionales e internacionales las tendencias de consumo y los productos en los que se deberían enfocar todos los recursos tecnológicos para así garantizar la satisfacción del cliente e incrementar los niveles de ventas. Ello se logra mediante la constante participación en ferias nacionales e internacionales como Colombiatex y Première Vision, certámenes en los que los gerentes de producto, promoción y moda utilizan su gran experiencia en la recolección de información. La primera es la muestra textil, de insumos, maquinaria y químicos para la confección y el hogar líder en América Latina; tiene lugar en Colombia, en los pabellones de Plaza Mayor en Medellín (Colombiatex, s.f.). La segunda es una feria internacional de textiles que se lleva a cabo en París en febrero y septiembre (Première Vision, s. f.).

La Dirección de Operaciones (DO), liderada por el ingeniero Juan Octavio Mejía Arias¹⁴, tiene bajo su responsabilidad administrar de manera controlada la operación y ajustar la toma de decisiones a criterios técnicos alineados con la estrategia de la compañía, mediante la incorporación de los elementos suministrados por la DCML de acuerdo con la perspectiva de mercado. En este sentido, el papel que desempeña la DO es fundamental para la actualización tecnológica de sus procesos y para la optimización de los recursos humanos y tecnológicos. Al igual que la DCML, la DO desarrolló un plan de investigación en el que se hacen visitas de campo a los diferentes proveedores de materias primas con el fin de controlar los niveles de calidad del abastecimiento; identificar desarrollos tecnológicos y buenas prácticas de manufactura, que con posterioridad podrían ser implementadas en Fabricato S. A. Además, con la llegada del nuevo presidente (Carlos Alberto de Jesús) se ha impulsado en muy alto grado en la organización la participación en ferias textiles como la ITMA, en la que se presentan los principales productores de maquinaria del sector para exponer sus desarrollos tecnológicos. Es la mayor exposición internacional de tecnología textil y del vestido en el mundo; la marca es propiedad de ITMA CEMATEX y se le reconoce

¹³ Armando Castillo Builes: administrador de empresas, con experiencia de 40 años en cargos gerenciales y directivos.

¹⁴ Ingeniero eléctrico, magíster en Ciencias de la Universidad Tecnológica de Belarus y Magíster en Administración de la Universidad EAFIT; cuenta con una experiencia de 25 años en cargos gerenciales y directivos.

como los juegos olímpicos de la industria de la tecnología textil y del vestido (Cematex, s.f.).

De Jesús en su larga trayectoria ha identificado que la internacionalización es el camino para el mejoramiento de los procesos y pregonó fielmente la idea de exponerse a mercados internacionales para identificar de manera apropiada las falencias en los procesos. De acuerdo con esta hipótesis, según Porter (1996, p 61):

“las empresas deben tener flexibilidad suficiente para responder con rapidez a los cambios competitivos del mercado. Deben compararse de manera incesante con un *benchmark* para lograr una mejor práctica. Según el nuevo dogma, la competencia puede copiar con celeridad cualquier posición de mercado, por lo que la ventaja competitiva es, en el mejor de los casos, temporal.

Desde el inicio del plan de reestructuración en 2012, Fabricato ha invertido cerca de USD45 millones: 30 millones en 2012, 4 millones en 2015 y 11 millones en 2016. Estas inversiones han contribuido al logro del objetivo trazado por la compañía de alcanzar grandes niveles de eficiencia y productividad; los resultados se pueden observar en la tabla 10.

Tabla 10: Indicadores operacionales de Fabricato S.A.

Ítem	2012	2013	2014	2015	2016
Número de plantas de producción	6	4	4	2	2
Número de empleados de tiempo completo (promedio anual)	5,279	4,359	3,428	2,731	2,712
Número de empleados mujeres (promedio anual)	552	438	305	230	229
Número de empleados hombres (promedio anual)	4,727	3,921	3,123	2,501	2,483
Número de empleados obreros ¹⁵ (promedio anual)	4,656	3,819	2,959	2,322	2,300
Número de empleados profesionales ¹⁶ (promedio anual)	623	540	469	409	413
Número de telares de tejido plano	1.043	776	614	332	349
Porcentaje de utilización de los telares	80,30	67,60	62,40	97,30	93,7
Número de millones de metros reales producidos (acabados) ¹⁷ al año	84,65	70,7	55,9	56,0	58,8
Productividad laboral total (número de metros/persona-año)	16,035	16,213	16,309	20,499	21,687
RPM promedio de telares (diferentes tecnologías) ¹⁸	493.6	514.5	669.46	707.36	711.2
Porcentaje de eficiencia del proceso de tejeduría	80,30	78,44	82,59	84,10	86,90
Número de metros/telar-día (cálculo)	282	292	401	406	450
Indicador de no calidad ¹⁹	9,45%	10,59%	8,71%	8,09%	7,36%
Tiempo de entrega promedio (semanas)	9	8,5	8	7,3	7,17

Fuente: elaboración propia con base en informes internos de producción de Fabricato S. A.

¹⁵ Empleados obreros: personas que se desempeñan en oficios operativos como los siguientes: barreneros, limpiadores, operarios de máquinas, empacadores, mecánicos y eléctricos.

¹⁶ Empleados profesionales: personas que se desempeñan en oficios administrativos y que no necesariamente tienen título profesional; en esta categoría se desempeñan los siguientes oficios: laboratoristas, analistas, instrumentistas, ingenieros de mantenimiento, ingenieros de proceso, supervisores, coordinadores, jefes, gerentes y directores.

¹⁷ Acabado: calidad requerida para entregar al mercado.

¹⁸ Diferentes tecnologías: hace referencia a los diferentes modelos y marcas de telares con los que cuenta la compañía, en los que se encuentran Sulzer, Nissan, Picanol, Dornier y Toyota.

¹⁹ Indicador de no calidad: es el porcentaje de tela que no cumple los estándares de calidad definidos; es un porcentaje del total de metros producidos.

Según Gonzalez-Perez (2017), la automatización y la inteligencia artificial son una realidad y tienen un impacto en la competitividad de los negocios. El proceso de transformación tecnológica de Fabricato es evidente y se observa en la tabla anterior: las inversiones realizadas en tecnología han tenido impactos positivos en la competitividad de la compañía, la utilización de los telares se incrementó en un 17%, la productividad laboral en un 35%, la calidad de sus productos mejoró un 22% y el tiempo de espera (*lead time*)²⁰ de producción se redujo en un 21%; gran parte de la recuperación estuvo asociada con mejoramiento de las mencionadas cifras, que le permitieron recuperar la confianza de sus clientes y proveedores.

Uno de los indicadores que siempre tendrá resultados dolorosos es la reducción en el número de empleados: así lo mencionó de Jesús: “estas renunciadas son tristes pero deben hacerse para garantizar el trabajo de las personas que hoy hacen parte de Fabricato” (Administración en crisis: entrevista concedida a J. L. Arango el 11 de abril de 2017). Así mismo es expuesto por Gonzalez-Perez (2017), “la automatización no destruye empleos, los transforma”. Una cara de la moneda quiere decir que a través de los años la humanidad ha estado acompañada de una constante evolución y los trabajos poco tecnificados se han visto amenazados, pero la otra ha demostrado que los que no se adaptan a dicha evolución se rezagarán.

El plan iniciado en 2014 y continuado en 2016 implicó una transformación total de sus estructuras comercial, administrativa y financiera, que fueron reorganizadas. Así lo mencionó De Jesús en la teleconferencia a inversionistas el 14 de marzo de 2017: en 2016 se concluyó la etapa de hardware, iniciada en 2014, y el enfoque para 2017 sería de software (Fabricato, 2017a). De Jesús se refería a la etapa de hardware, a la instalación de la maquinaria y a la consolidación de los procesos; la etapa de software se relaciona con el mejoramiento de los procesos, la normalización, la documentación y la estandarización del nuevo modelo de empresa.

Fabricato S. A. durante 2016 implementó grandes cambios tecnológicos y modernizó gran parte de sus procesos productivos (Superintendencia Financiera, 2017). Las inversiones realizadas en maquinaria dejaron a la empresa en una posición avanzada a la hora de producir telas especiales, con alto grado de eficiencia, excelente calidad y compromiso con el medio ambiente en Colombia.

²⁰ Tiempo de espera (*lead time*): es el tiempo necesario desde que inicia un proceso de producción hasta que finaliza, incluyendo normalmente el tiempo requerido para entregar el producto al cliente.

La empresa invirtió en la instalación de una moderna planta de tratamiento de aguas residuales con remoción de color y recuperación. En esta planta, de origen israelí, se tratan 50.000 m³/mes, provenientes de los procesos de tintura de índigo y de la línea de driles y popelinas; se trata el agua hasta cambiar sus características para reutilizarla en el proceso industrial. En el tratamiento del agua es necesario cambiar los niveles de pH de los efluentes, proceso se hace con un reactor que utiliza alrededor de 723 toneladas del CO₂ proveniente de las emisiones de la planta termoeléctrica; es así como las emisiones de los gases de los procesos de combustión para la producción de energía eléctrica y vapor se disminuyen, con lo que se demuestra el compromiso de la empresa con el medio ambiente (Proceso planta de tratamiento de aguas residuales Fabricato, 2017).

En el proceso de hilatura se instalaron dos modernas mecheras²¹ de marca Toyota (empresa japonesa creada para fabricar y vender telares automáticos; en la actualidad cuenta con una diversidad de productos, que incluyen máquinas de producción textil, automóviles y equipos de manipulación textil; Toyota Industries (s.f.), que cuentan con aditamentos tecnológicos automáticos que reducen el contacto con el producto y mejoran la eficiencia y la productividad del proceso; estas máquinas se encuentran conectadas con ocho máquinas hiladoras²² de marca Toyota, con aditamentos de marca Amsler (empresa suiza con experiencia en el desarrollo, la producción y la comercialización de dispositivos para la fabricación hilos; Amsler Tex (s.f.) para hacer hilos o con alma elastomérica y una envolvedora²³ de marca Schlafhorst (empresa alemana con más de 100 años de trayectoria, especialista en la construcción de maquinaria para la producción de hilos de fibra cortada; Sauer Schlafhorst, s.f.). Con esta inversión Fabricato S. A.

²¹ Mechera: proceso que tiene por objeto dar un adelgazamiento a la masa de fibras hasta convertir la cinta de manuar en una mecha o pabilo, con una pequeña torsión para que resista la envoltura y la manipulación en el proceso siguiente. Dicha transformación se consigue al aplicar alto estiraje por medio de cilindros y varillas; las velocidades y distancias guardan relación con las características físicas de las fibras y al número o grosor del pabilo que se desea obtener.

²² Hiladora: la de anillos produce hilos finos a partir de un pabilo, con título y torsiones por longitud determinadas, de acuerdo con el uso final. Se llama hiladora de o por anillo porque tiene un mecanismo denominado anillo. Se caracteriza por la buena calidad de los hilos y la máquina puede estar equipada o no con mecanismos para producir hilazas especiales con elastómero.

²³ Envolvedora: dispositivo que empalma un número determinado de bobinas de hilo provenientes de la hiladora para formar paquetes de mayor tamaño. Esta máquina cuenta con mecanismos especiales e indispensables para la detección de partes gruesas, delgadas y fibras extrañas que deben ser retiradas del paquete final, que se utiliza en los procesos siguientes una vez reúna las características específicas como son: densidad, dureza y longitud, que determinan la calidad y la eficiencia de los procesos siguientes.

cuenta con una hilandería capaz de producir cada mes 540 toneladas de hilos de anillo y 540 toneladas de hilos *open end*, con maquinaria de última generación, dotadas con herramientas tecnológicas que facilitan la gestión del proceso.

En 2016 la compañía renovó los procesos de preparación y tejeduría, se adquirieron e instalaron una urdidora²⁴, una engomadora²⁵ de marca Karl Mayer (firma alemana con más de 80 años de trayectoria, especialista en la construcción de maquinaria para la preparación de tejeduría; Karl Mayer, s.f.) y 43 telares²⁶ de marca Toyota. Con esta inversión la empresa cuenta con equipos de alta tecnología que le permiten tener una manufactura con altos niveles de eficiencia y calidad y de bajo costo. Los telares instalados son de dos tipos, unos para producir a alta velocidad y otros con modernos sistemas de ajuste de tejido para producir telas más estructuradas; además, estos telares están conectados a un sistema centralizado de monitoreo que facilita la administración del proceso en tiempo real (Superintendencia Financiera, 2017).

En 2016 se instaló una planta de dosificación de productos químicos (UPQ), en la que se reciben y se almacenan los de dicha categoría; se resalta el concepto de seguridad y buena disposición de los mismos, para con posterioridad ser transportados hacia las máquinas, con el fin de garantizar la reproducibilidad, la precisión de las recetas y la seguridad de los trabajadores (Sierra Suárez, 2017).

De Jesús divide el proceso en dos frentes; uno es la manufactura, compuesta por los procesos de hilar, urdir, engomar y tejer, en la que, según su experiencia, se deben tener los máximos niveles de eficiencia y bajos costos operacionales, y la otra es el proceso de acabado, en el que la empresa debe tener productos diferenciados con acabados especiales que el cliente perciba como una ventaja

²⁴ Urdidora: en esta etapa el hilo es envuelto en un cilindro de 1.100 mm de diámetro, con un número requerido de hilos y una longitud determinada; los hilos deben estar plegados o envueltos en forma paralela, bajo tensión uniforme y dureza específica y sin que el hilo pierda su elongación.

²⁵ Engomadora: el engomado consiste en aplicar una película de goma a los hilos con el fin de proporcionarles la resistencia y las características que se requieren en el proceso de tejido, pues de otro modo sería imposible producir la tela.

²⁶ Telar: en los telares se entrecruza el hilo de trama (transversal) con el de urdimbre (longitudinal) de acuerdo con un tipo de tejido o ligamento. Para este efecto el telar se programa para desarrollar el artículo de tela deseado. La programación consiste en colocar el ligamento y la cadena, tanto de urdimbre como de trama, y los colores de hilado del artículo respectivo. La máquina viene equipada con un dispositivo para formar rollos de tela de gran tamaño.

competitiva. Para tal fin en el proceso de acabados se instalaron máquinas que proporcionan mejor tacto y aspecto visual a las telas, y que también les pueden otorgar acabados funcionales (F-max)²⁷ (Fabricato, s.f.). Las máquinas instaladas son: una chamuscadora²⁸ de marca Cibitex (empresa italiana fundada en 1975, especializada en la producción de máquinas para el acabado de tejidos; Cibitex, s.f.), una cepilladora²⁹ de marca Lafer (empresa italiana con más de 35 años de trayectoria, especialista en la fabricación de maquinaria de acabados superficiales para los tejidos (Lafer Spa, s.f.)), una lavadora mercerizadora³⁰ de marca Goller (empresa de fabricación de maquinaria para el acabado húmedo fundada en 1948 en Alemania, en 2006 el grupo Fong's Europe adquirió todas las acciones de Goller: Fongs Europe, s.f.), una lavadora marca de Goller, una teñidora (CPB)³¹ y una rama³² de marca Brückner (empresa alemana fundada en 1949, especialista en la fabricación de maquinaria para la producción de acabados; Brückner, s.f.).

Con las inversiones en tecnología, Fabricato dio un giro significativo en algunos aspectos productivos; en la tabla 11 se evidencian algunos indicadores que comparan las capacidades del proceso al producir con modelos obsoletos en comparación con la tecnología moderna (Sierra Suárez, 2017).

²⁷ F-max: es una de las líneas de Fabricato para telas de alto desempeño y que pueden ser aplicados en todo tipo de bases textiles (ejemplos: antibacterial, antimosquitos, efecto retardante a la llama, protección ultravioleta, etc.).

²⁸ Chamuscadora: dispositivo para la eliminación de la pilosidad de los tejidos planos de algodón y para mejorar su aspecto visual por medio de quemadores de gas natural. El tejido pasa en contacto con una llama controlada y a una velocidad determinada.

²⁹ Cepilladora: las máquinas cepilladoras están constituidas por cepillos cilíndricos que giran en contacto con el tejido a medida que este va pasando frente a ellos. Los cepillos tienen cerdas de longitud y grosor variables. La tela cepillada presenta mejor apariencia visual, mejor tacto y mayor resistencia a la rotura.

³⁰ Lavadora Mercerizadora: En esta operación se remueven excesos de colorante y otros agentes que han sido agregados al tejido en procesos previos. Para ello se utilizan detergentes y jabones disueltos en agua, para posteriormente lavar la tela con abundante agua caliente. La máquina cuenta con proceso de mercerizado para mejorar apariencia del tejido.

³¹ Teñidora *cold pad batch* (CPB): para fijación del color por medio método semicontinuo conocido como *foulard* (enrollado). La impregnación y el reposo en rollos se realiza en frío. Se protege el rollo con una película de polietileno para evitar el secado de las zonas externas y se mantiene en reposo.

³² Rama: termofijar es un proceso que consiste en estabilizar las fibras sintéticas de las telas con temperatura; se realiza en una rama que se utiliza para aplicar diferentes acabados químicos a la superficie del tejido.

Tabla 11: Productividad de la maquinaria en manufactura 1970-2017

Proceso: Manufactura								
Máquina	Hiladora		Urdidora		Engomadora		Telares	
ÍTEM	Modelo (1970)	Modelo (2015)	Modelo (1990)	Modelo (2016)	Modelo (1990)	Modelo (2017)	Modelo (1990)	Modelo (2016)
Velocidad (RPM) ³³	8,000	13,000	300	900	30	80	400	900
Porcentaje de eficiencia ³⁴	90	95	45	65	45	70	81	90
Calidad	85%	98%	75%	100%	75%	100%	82%	98%

Fuente: Elaboración propia con base en informes de producción de Fabricato S. A.

³³ RPM: Número de revoluciones por minuto; es la velocidad a la que pueden producir las máquinas.

³⁴ Porcentaje de eficiencia = (producción real / producción esperada) x 100.

Tabla 12: Productividad de las máquinas 1970-2017 en procesos de acabado

Proceso: Acabados								
Máquina	Chamuscadora		Teñidora		Lavadoras		Rama	
ÍTEM	Modelo (1970)	Modelo (2016)	Modelo (1986)	Modelo (2016)	Modelo (1980)	Modelo (2016)	Modelo (1986)	Modelo (2016)
Velocidad (metros/minuto)	40	80	20	40	40	70	40	70
Producción (metros/día) ³⁵	28,800	57,600	14,400	28,800	28,800	50,400	34,560	60,480

Fuente: Elaboración propia con base en informes de producción de Fabricato S. A.

Ilustración 13: Inversiones de Fabricato desde el 2012 al 2016



Fuente: Presentación a fondos de inversión (Fabricato, 2017)

³⁵ Producción: es la capacidad de producción de la máquina en términos de número de metros de tela acabada; para esta medición se tiene en cuenta la eficiencia estándar del proceso.

Marco conceptual

La herramienta de auditoría tecnológica es un modelo que utiliza el Banco Mundial para ayudar a quienes crean las políticas en los países a entender la diferencia entre las capacidades tecnológicas y los diferentes niveles de innovación de las empresas. Se determinó usar la herramienta de auditoría tecnológica (ACT) puesto que es un modelo que cuenta con información documentada y aplicada de las capacidades tecnológicas de un grupo de empresas; el estudio se desarrolló en varios países y en diferentes industrias, por lo que la información es amplia y detallada. Además, se pretende identificar el estado tecnológico de los procesos de Fabricato de acuerdo como la herramienta y para establecer cómo la transformación tecnológica de la compañía se convierte en una ventaja competitiva para atender el mercado.

Herramienta de auditoría tecnológica

La globalización es un proceso económico, tecnológico, político y cultural de cubrimiento planetario en el que los diferentes países y organizaciones desarrollan la actuación de sus mercados, sociedades y culturas (Wolf, 2004). Por tal razón las compañías deben estar preparadas para competir con estrategias diferenciadas e innovar de modo constante en sus procesos porque los resultados de las estrategias serán exitosos siempre y cuando se tenga conocimiento sobre las competencias, las fortalezas y las debilidades.

En 2001, el Banco Mundial desarrolló en Corea del Sur una herramienta de auditoría de las capacidades tecnológicas con el propósito de ayudar a quienes diseñan las políticas en los países a entender la diferencia entre las capacidades tecnológicas y los diferentes niveles de innovación; la capacidad tecnológica se refiere a aquellas habilidades que les permiten a las compañías escoger y utilizar la tecnología para crear una ventaja competitiva.

Antes del proyecto liderado por el Banco Mundial en Corea del Sur existía poco nivel de investigación, información débil y una falta de investigación para evaluar las capacidades necesarias, en especial para entender los retos que están enfrentando las nuevas compañías en la fase de transición desde ponerse al día hasta el estado de liderazgo (Rush, Bessant, Hobday, Hanrahan y Zuma Medeiros, 2014).

Los ejemplos del uso de la herramienta (ACT) se desarrollaron en países como Corea del Sur (Hobday, Rush y Bessant, 2001; 2004), Tailandia (Hobday y Rush, 2007), Irlanda (Hanrahan, 2007) y Brasil (Zuma Madeiros, 2010); en cada uno de estos estudios se generó información que enriqueció la documentación existente y aportó a la aplicación de la herramienta.

El estudio del Banco Mundial en Tailandia examinó el rol de las corporaciones transnacionales en la contribución de habilidades tecnológicas (Hobday y Rush, 2007); se estudiaron las capacidades de los subsidiarios de exportación y se mostró cómo su localización dentro de diferentes tipos de cadenas de arquitectura influenciaron en su habilidad tecnológica y de desarrollo.

El estudio en Irlanda (Hanrahan, 2007) evaluó el impacto de las implicaciones del soporte del gobierno y de los mecanismos de investigación y desarrollo mediante el examen de los cambios de las compañías y las capacidades en relación con la política. El objetivo principal era proveer evidencia de que el Estado estaba recibiendo el retorno de la inversión a través de su investigación y si el modelo de financiación era apropiado para una economía que estaba en transición de la manufactura a la economía basada en conocimiento.

En Brasil (Zuma Medeiros, 2010) fue parte de un estudio detallado de las capacidades tecnológicas de una compañía en la industria de vacunas; este sector ha recibido considerable apoyo de las políticas públicas de los gobiernos brasileiros. Además de validar las evidencias cualitativas reunidas durante el trabajo de campo, la ACT ayudó a iluminar los papeles jugados por las capacidades de las compañías en relación con las estrategias de adquisición de tecnología.

La herramienta de auditoría (ACT) ayuda a posicionar las empresas en alguno de los cuatro tipos de empresas dependiendo de su nivel de madurez, a través de los nueve componentes considerados importantes por la capacidad tecnológica (Hobday, Rush y Bessant, 2001) que son:

Tipología de empresa según la herramienta ACT

El objetivo de la herramienta es garantizar la obtención de la información sobre las capacidades de innovación en la compañía como una manera de ayudar a quienes diseñan las políticas; para la evaluación existen dos versiones que están basadas en el nivel de profundización que se quiere obtener (Rush, Bessant, Hobday, Hanrahan y Zuma Medeiros, 2014).

Los ejemplos utilizados vienen de diferentes países y cubren un alto rango de habilidades de compañías y políticas asociadas con problemas y preocupaciones; fueron seleccionados por la profundidad de información que está disponible al público en cada uno de los estudios; la investigación muestra cómo el diseño de la herramienta ACT puede proveer un marco teórico muy útil e información para cada compañía sin el que sería muy difícil identificar las fortalezas y las debilidades específicas de las empresas que permiten localizarlas en los cuatro tipos que un poco más adelante se detallan.

Los estudios desarrollados en Corea del Sur, Tailandia, Irlanda y Brasil tenían una implicación importante hacia las políticas por su respectivo tema; si se juntan los estudios se obtiene que el desarrollo de habilidades tecnológicas resultó de extender el proceso de aprendizaje. Por tal razón, las políticas diseñadas necesitan distinguir entre los tipos de compañías y sus diferentes estados de desarrollo para ayudar en el proceso de mejora de las habilidades.

Según Hobday, Rush y Bessant (2001), de acuerdo con la herramienta ACT las empresas pueden clasificarse en cuatro tipos:

- Tipo A: Inconscientes y pasivas

Compañías débiles y mal preparadas en la adquisición, el uso y el desarrollo de tecnología.

- **Tipo B: Reactivas**

Las necesidades de este grupo se centran en el desarrollo de un marco teórico-estratégico para el cambio tecnológico; estas compañías requieren menos apoyo que las de tipo A.

- **Tip C: Estratégicas**

Las necesidades de estas compañías están alrededor de proveer soporte complementario a las capacidades y a los retos existentes de los modelos de negocio.

- **Tipo D: Creativas**

Las necesidades están centradas en complementar las habilidades existentes con recursos del exterior y evaluar los riesgos y las capacidades de investigación y desarrollo.

Componentes

- Conciencia inicial de la necesidad de cambiar y voluntad para empezar a buscar dentro y fuera de la compañía.
- Búsqueda por indicadores de cambio, escoger señales de demanda desde el punto de vista del mercado o de la compañía sobre los cambios necesarios o buscar dichas señales sobre oportunidades potenciales hacia nuevos desarrollos tecnológicos.
- Búsqueda de competencias básicas o esenciales, reconocimiento de tecnologías a través de una auditoría sistémica y regular de sus competencias actuales y una comparación de ellas, es decir, qué se necesita para convertirse en competitiva o para mantenerse.
- Desarrollo de una estrategia de tecnología: una idea clara de dónde cambiar y por qué (prioridades).
- Evaluación, selección, explotación y comparación del rango de opciones tecnológicas disponibles y selección de la opción más apropiada basada en dicha comparación.
- Adquisición de tecnología a través de compra directa o de alguna forma de licencia, colaboración o alianza, etc.
- Implementación y absorción de la tecnología dentro de la compañía, lo que puede involucrar un extensivo planteamiento de proyectos y actividades de manejo gerencial y requiere la configuración de ambas,

la tecnología y la organización, para que obtengan una buena fuerza de trabajo.

- Operación de la tecnología y aprendizaje sobre el mejor uso de la misma, lo que puede implicar un aprendizaje extensivo y su respectivo desarrollo.
- Aprendizaje a través del proceso de desarrollar capacidades internas, lo que sostendrá un desarrollo tecnológico a largo plazo.

Metodología

Diseño de la investigación

Este estudio se diseñó para describir y analizar la transformación tecnológica y de los procesos de Fabricato, una de las empresas textiles más grande de Colombia, que desde 1920 ha logrado permanecer en el mercado a pesar de las grandes crisis en las que se ha visto involucrada; se analizaron los planes de inversión con el fin de identificar cómo una reestructuración de procesos y una actualización tecnológica acompañan el proceso de recuperación de una empresa.

Numerosas estrategias se han utilizado a lo largo de la historia para transformar empresas que han estado en crisis; uno de los casos es el modelo denominado *The Second Shift*, diseñado e implementado por la alcaldía de Lansing, Michigan, Estados Unidos, y documentado por Hollister, Closs, Hult y Tadjerson (2016) con el fin de retener la empresa General Motors (GM) una vez había definido cerrar una de las plantas en dicha ciudad, Según Gonzalez-Perez (2016), la recuperación de Fabricato es un caso similar que debe ser estudiado, visibilizado y celebrado. A partir de esta premisa, el estudio de este caso generó información práctica y estructurada sobre los retos que enfrentan las empresas con la globalización y la importancia de la planeación estratégica para el desarrollo empresarial sostenible.

El estudio del caso Fabricato se desarrolló para identificar los procesos de aprendizaje que ha tenido la empresa a lo largo de su historia y para postular cómo la experiencia de esta compañía les puede servir de modelo a empresas de mercados locales para convertirse en líderes nacionales. La industria textil fue una de las más afectadas cuando fue expuesta a la competencia extranjera con la apertura económica, por lo que Fabricato se vio en la obligación de mejorar sus capacidades tecnológicas para sobrevivir. Según Rui, Cuervo-Cazurra y Un (2016), aprender haciendo es la forma en que las empresas crean nuevos aprendizajes

con el propósito de solucionar sus problemas operativos porque de tal manera se mejora el rendimiento de la empresa en términos de eficiencia y calidad.

Recolección de datos

Para el desarrollo del estudio de Fabricato S. A. se recolectó información dentro y fuera de la compañía. Se recopilaron cerca de 800 páginas de documentos referentes a informes anuales corporativos, sitios web, discursos del presidente, publicaciones realizadas en periódicos locales e internacionales, entrevistas con los directores de la empresa y observaciones de campo. En el análisis de los datos internos se tuvieron en cuenta informes anuales, información relevante publicada en la página web, indicadores de producción y entrevistas con los directivos y los grupos que participaron en la ejecución de los proyectos. El análisis externo estuvo enfocado hacia entrevistas concedidas por el presidente de la compañía, publicaciones en sitios web en inglés y en español, entrevistas con proveedores y participación en ferias locales e internacionales.

Se debe anotar que al autor ha participado de la evolución de Fabricato como gerente de proyectos industriales, una de cuyas responsabilidades es estar investigando en forma permanente el estado del arte de las diferentes tecnologías para aplicarlas a los procesos. A partir de ello se efectuaron dos viajes de campo entre 2015 y 2016, con el fin de obtener información del mercado internacional. El primer viaje se realizó en noviembre de 2015 a Italia para asistir a la feria internacional ITMA, desarrollada en Milán, en un espacio de 108,268 m², con 1,691 expositores de 46 países y el soporte de 166 organizaciones; asistieron cerca de 123,000 visitantes; ITMA, s.f.). En esta feria se tuvieron conversatorios con proveedores de maquinaria sobre el estado de arte de los procesos textiles y los desafíos técnicos de la industria. El segundo viaje se realizó en septiembre de 2016 a Alemania con el propósito de visitar tres proveedores de maquinaria y dispositivos textiles: Brückner, Erbatech (que fabrica maquinaria para los procesos de acabado en húmedo de textiles y alfombras; Erbatech, s.f.) y Malho (que produce sistemas de automatización para la industria textil de medición; fue fundada en 1945; Malho, s.f.). El objetivo de estas visitas era conocer su tecnología para ampliar la perspectiva y el conocimiento del proceso.

En tercer lugar se realizaron tres entrevistas semi-estructuradas: al presidente, Carlos Alberto de Jesús, al director de operaciones, Juan Octavio Mejía, y al gerente de manufactura, Carlos Alberto Rueda.

Las entrevistas se diseñaron con el fin de obtener la mayor información posible de los entrevistados, de acuerdo con sus conocimientos específicos y para plasmar lo vivido desde 2012 hasta 2017. Las entrevistas abarcaron los siguientes temas:

- a. Evolución de la compañía
- b. Estrategia desarrollada y sus principales hitos
- c. Desarrollo de los diferentes proyectos
- d. Actividades que facilitaron la mejora de los procesos
- e. Cómo la empresa mejoró sus capacidades tecnológicas
- f. Estrategias operacionales desarrolladas para mejorar la eficiencia del proceso
- g. Alianzas estratégicas para el desarrollo de los proyectos

También se realizaron encuestas a gerentes de ventas de las firmas Toyota y Fong's, fabricantes de maquinaria textil y proveedores importantes de la compañía, quienes con su conocimiento y experiencia compararon las habilidades tecnológicas de Fabricato en los entornos local y global. Las encuestas abarcaron los siguientes temas:

- a. Percepción de la empresa
- b. Estado tecnológico de Fabricato
- c. Retos tecnológicos de Fabricato

Análisis de datos

Para efectos del análisis de los datos, los documentos recolectados se consolidaron y se ordenaron con el fin de identificar los pasos desarrollados por la compañía en el proceso de transformación y así clasificar cualitativamente a Fabricato en los nueve puntos del estudio desarrollado por Rush, Bessant, Hobday, Hanrahan y Zuma Medeiro (2014) para que, de acuerdo con este resultado, definir cuál tipo de empresa es Fabricato.

El análisis de los datos se desarrolló en dos dimensiones; la primera se enfocó hacia identificar las inversiones realizadas en bienes de capital y optimización de procesos, además de entender los beneficios obtenidos por dichas inversiones; para el efecto se leyeron datos de múltiples fuentes para familiarizarse con la información y así construir el caso de estudio de la evolución de la compañía en temas tecnológicos y de reestructuración de procesos. Se tuvo en consideración el modelo metodológico presentado por los autores Rui *et al.* (2016) y se estableció un mapa cronológico de eventos para documentar las acciones y las actividades de Fabricato.

La segunda dimensión estuvo enfocada hacia el análisis de la evolución de los resultados operacionales para responder a la pregunta acerca de cómo una reestructuración de procesos y una actualización tecnológica acompañan el proceso de recuperación de una empresa. En este punto se comparó la compañía con el estado del arte de los procesos, por medio de la verificación de los temas que contribuyeron al mejoramiento de los resultados. Gracias a la participación en ferias y a las entrevistas que se realizaron a los proveedores se pudo evaluar la compañía desde una óptica externa. En forma paralela se comparó la validez de esta información con la documentación y los datos obtenidos en la empresa.

En último lugar se comparó la información recolectada de las entrevistas realizadas a los proveedores y al personal de Fabricato para comprobar los datos suministrados y así tener una perspectiva interna y externa de las habilidades tecnológicas de la empresa.

Hallazgos

Evaluación de madurez en habilidades tecnológicas

Para evaluar cada uno de los puntos se tuvo en cuenta la información recolectada al interior de la compañía y se entrevistó a los diferentes actores que participaron en la transformación de la empresa; esta información se cruzó con los datos recolectados de las visitas de campo (ferias textiles y encuestas con proveedores) para tener una visión global y herramientas de juicio en la valoración.

Se utilizó la matriz que se muestra en la tabla 7, en la que se evaluó cada uno de los componentes y se asignó un valor así: de 1 a 5, con 1 para lo más bajo y 5 para lo más alto. Más tarde se sumaron las puntuaciones asignadas en los componentes y se definió el tipo de empresa de acuerdo con la siguiente tabla:

Ilustración 14: Tipología de empresas según herramienta ACT

Calificación	Tipo de empresa	Descripción
0-10	A: pasiva	Compañía débil y mal preparada en la adquisición, el uso y el desarrollo de tecnología
10-20	B: reactiva	Las necesidades de este grupo se centran en el desarrollo de un marco teórico estratégico para el cambio tecnológico; estas compañías requieren menos apoyo que las de tipo A
20-30	C: estratégica	Las necesidades de estas compañías están alrededor de proveer soporte complementario a las capacidades y a los retos existentes de los modelos de negocio
30-40	D: creativa	Las necesidades están centradas en complementar las habilidades existentes con recursos del exterior y evaluar los riesgos y capacidades de Investigación y desarrollo

Fuente: elaboración propia con base en Rush, Bessant, Hobday, Hanrahan y Zuma Medeiros (2014)

Tabla 13: Matriz de evaluación bajo herramienta ACT

Componentes	Calificación
Conciencia inicial de la necesidad de cambiar y voluntad para empezar a buscar dentro y fuera de la compañía	5

Búsqueda por indicadores de cambio, escogencia de señales de demanda desde el punto de vista del mercado o de la compañía sobre los cambios necesarios o búsqueda de dichas señales sobre oportunidades potenciales hacia nuevos desarrollos tecnológicos	3
Búsqueda de competencias básicas o esenciales, reconocimiento de tecnologías a través de una auditoría sistémica y regular de sus competencias actuales y una comparación de ellas, es decir, qué necesita para convertirse en competitiva o para mantenerse.	4
Desarrollo de una estrategia de tecnología, una idea clara de dónde cambiar y por qué (prioridades).	2
Evaluación, selección, explotación y comparación del rango de opciones tecnológicas disponibles y selección de la opción más apropiada basada en dicha comparación.	3
Adquisición de tecnología a través de compra directa o de alguna forma de licencia, colaboración o alianza, etc.	3
Implementación y absorción de la tecnología dentro de la compañía, lo que puede involucrar un planteamiento extensivo de proyectos y actividades de manejo gerencial y requiere la configuración de ambas, la tecnología y la organización, para que obtengan una buena fuerza de trabajo	3
Operación de la tecnología y aprendizaje sobre el mejor uso de la misma, lo que puede implicar un aprendizaje extensivo y su desarrollo respectivo	3
Aprendizaje a través del proceso de desarrollar capacidades internas, lo que sostendrá un desarrollo tecnológico a largo plazo	1
Total	27

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del presente estudio y teniendo en cuenta las consideraciones de Rush, Bessant, Hobday, Hanrahan y Zuma Medeiros (2014)

El resultado obtenido con el desarrollo de la matriz muestra que Fabricato es una empresa estratégica puesto que en forma permanente está cuestionando sus variables de proceso y comparándolas con estándares internacionales para transformarlas y hacerlas más competitivas. Además, con base en lo anterior también se podría concluir que Fabricato está en el camino correcto para convertirse en una empresa creativa porque es evidente el desarrollo de estrategias para el mejoramiento de la competitividad de sus procesos.

Conclusiones

Fabricato S. A. es una compañía que viene realizando acciones direccionadas hacia el mejoramiento continuo de sus procesos; el enfoque estratégico de la organización tiene una fuerte orientación hacia la eficiencia operacional, es decir, que de manera permanente se está observando el interior de la compañía y comparándolo con los estándares internacionales con el fin de complementar las habilidades tecnológicas mediante la absorción de maquinaria de última generación que le permita estar a la vanguardia en el mercado textil.

Fabricato tiene plena conciencia de que debe evolucionar y cambiar; dicha conciencia está liderada desde la Junta Directiva de la compañía, que tomó la decisión de contratar un experto en textiles y darle la confianza para definir el plan de recuperación; esta conciencia de evolucionar y cambiar se convirtió en la apuesta para mejorar los resultados de la empresa y sacarla de la crisis. El grupo directivo se encargó de diagnosticar las líneas de negocio que atendía Fabricato para así definir cuáles eran los negocios que estaban afectando los resultados de la compañía con el fin de renunciar a ellos.

La recuperación de Fabricato estuvo enmarcada en un sinnúmero de acciones y con la realización de esta investigación se identificaron tres aspectos fundamentales, de los que se profundizó en el desarrollo tecnológico. El primer aspecto estaba relacionado con el fortalecimiento en la forma de comercializar; en este punto se definió cerrar las agencias de distribución para atender el mercado en forma directa, además de cerrar las líneas de producción que no generaban buenos márgenes de contribución. El segundo aspecto estuvo enfocado hacia la optimización de los recursos mediante la consolidación de las plantas y la explotación de las capacidades internas. El tercer aspecto tuvo que ver con la transformación tecnológica de la empresa, para lo que se implementaron estrategias de investigación e internacionalización.

Es de resaltar la gestión tecnológica de la maquinaria de Fabricato, que es una empresa proactiva en la búsqueda de mejores competencias, ejercicio que hace de manera rigurosa y técnica. En general existen actividades para buscar la mejor tecnología y siempre se elige de acuerdo con las necesidades de la empresa; para este proceso Fabricato gestiona la información que recolecta del entorno por medio de visitas a plantas de producción textil en el exterior y fabricantes de maquinaria. Es decir, hay una intención clara de dónde cambiar y por qué cambiar

(prioridades); la limitante está ligada con la capacidad que se tiene de invertir, que en gran parte depende de las condiciones económicas del negocio; por lo tanto, debe seguir trabajando para situarse en el lugar de las empresas creativas.

Fabricato es una empresa que cada año plantea acciones que deben desarrollarse para el mejoramiento de los procesos y destina recursos para la ejecución de proyectos, que están enfocados hacia el mejoramiento de las capacidades tecnológicas, así no puedan ser ejecutados por la limitante del acápite anterior.

La cadena de abastecimiento textil es extensa y con muchos focos de revisión; con base en la experiencia acumulada durante sus 97 años, Fabricato entendió que debe estar actualizada en los diferentes eslabones de la cadena de suministro mediante la revisión del mercado, los productos, las materias primas, etc. Los indicadores de cambio que Fabricato utiliza están fundamentados en el encargo que tienen los administradores, es decir, las empresas deben sostenerse en el tiempo y generar ganancias para sus accionistas. Cada dirección tiene como responsabilidad la constante revisión de sus obligaciones y la propuesta de opciones de mejora.

De acuerdo con lo observado existe una integración de todos los procesos en Fabricato, se trabaja en equipo para la toma de decisiones y las mismas se soportan en los siguientes factores: conocimiento interno, administración incluyente, investigación de mercados y proactividad para la búsqueda de mejores competencias.

A pesar de que la instalación y la puesta en marcha de la nueva tecnología se ha realizado de manera eficiente y con el cumplimiento de las características prometidas en la apertura de los proyectos, se debe seguir trabajando en la absorción de la tecnología; Fabricato cuenta con máquinas de grandes niveles tecnológicos y en ocasiones existe cierto grado de dificultad en la explotación; además, se evidencia falta de mentalidad y de espíritu tecnológico en los mandos medios.

El proceso de transformación tecnológica de Fabricato se ha venido desarrollando a lo largo de su historia, la inversión en tecnología y automatización han tenido

impactos positivos en la competitividad de la compañía, se observan mejoras en temas de productividad, calidad y eficiencia y gran parte de la recuperación estuvo asociada con dichas inversiones.

Gracias a las experiencias vividas del personal que hoy trabaja en la compañía se evidencia una gran acumulación de conocimiento; se le debe dar mucha importancia a la gerencia y a la administración del mismo para garantizar el sostenimiento del *know-how*.

Recomendaciones para Fabricato y para otras organizaciones con miras a procesos de transformación operativa

El manejo de la información es y será fundamental para el proceso de transformación de las empresas; los directivos deberán estudiar toda la cadena de suministro con el propósito de abarcar asuntos comerciales, operativos y logísticos para identificar los factores clave que deberán ser potencializados y los factores parásitos para renunciar a ellos.

La planeación y la implementación de estrategias es un proceso que debe hacerse en forma sistémica y documentada, es decir, los directivos de las organizaciones deben implementar acciones encaminadas hacia el mejoramiento de cada empresa por medio de la asunción de los riesgos que ello implica pero sin generar caos. El conocimiento del proceso facilita la toma de decisiones acertadas, por lo que el mejoramiento continuo se logra con un control detallado del mismo.

El proceso de internacionalización condujo a identificar otras formas de hacer las cosas; los directivos de las organizaciones tienen la obligación de investigar en forma permanente el estado del arte de sus procesos con el fin de sugerirle a la organización estrategias que le permitan generar más utilidades. Para ello es necesario romper barreras y miedos, además de fortalecer el perfil educativo de los directivos; es un trabajo lento pero la administración debe incentivar el desarrollo educativo.

Las empresas están llamadas a invertir en innovación y tecnología, por lo que es importante no dejarse absorber por el día a día y recurrir a la academia para

solicitar asesoría y acompañamiento en los procesos de direccionamiento estratégico (Hollister et al, 2016)

Referencias

- Amsler Tex (s.f.). Overview. Recuperado el 21 de marzo de 2017, de: http://www.amslertex.com/overview_frame.htm
- Arias Jiménez, F. (2015, 13 de julio). Fabricato tendrá como socios a Arquitectura y Concreto y Londoño Gómez para proyecto inmobiliario en Bello. *El Colombiano*. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de: <http://www.elcolombiano.com/negocios/fabricato-definio-los-socios-para-desarrollo-inmobiliario-IG2293831>
- Así se tejió la maniobra de InterBolsa en Fabricato. (2014, 1 de noviembre). *El País*. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de: <http://www.elpais.com.co/economia/asi-se-tejio-la-maniobra-de-interbolsa-en-fabricato.html>
- Banco de la República (2015). *Apertura económica*. Bogotá: Banco de la República. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/apertura-economica>
- Brückner (s.f.). *History*. Leonberg, Alemania: Brückner. Recuperado el 11 de abril de 2017, de: <https://www.brueckner-textile.com/en/company/history.html>
- Cibitex (s.f.). *A new way to finish fabrics*. Recuperado el 11 de abril de 2017, de: <http://www.cibitex.it/>
- Colombia: Fabricato completa programa de modernización (2015, 25 de marzo). *Textiles Panamericanos*. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de: <http://textilespanamericanos.com/textiles-panamericanos/gacetilla/2015/03/colombia-fabricato-completa-programa-de-modernizacion/>
- Colombiatex (s.f.). *Qué es*. Recuperado el 3 de mayo de 2017, de: <http://colombiatex.inexmoda.org.co/que-es/>
- Donadío, A. (2016, 11 de diciembre). Detrás de InterBolsa. Fabricato está saneada. *El Espectador*. Recuperado el 23 de julio de 2017, de: <http://blogs.elespectador.com/actualidad/detras-de-interbolsa/fabricato-esta-saneada>
- Erbatech (s.f.). *Company*. Recuperado el 23 de abril de 2017, de: <http://www.erbatech.de/company.html>
- Fabricato (2013). *Informe anual*. Medellín: Fabricato.
- Fabricato (2014). *Informe anual*. Medellín: Fabricato.
- Fabricato (2015). *Informe anual*. Medellín: Fabricato.
- Fabricato (2017a). *Informe trimestral Fabricato: cuarto trimestre de 2016*. Medellín: Fabricato. Recuperado el 28 de febrero de 2017, de: <http://www.fabricato.com/es/component/financiamiento/file/view/97?file=transcripci%C3%B3n-teleconferencia-4q16>
- Fabricato (2017b). *Nuestra empresa*. Medellín: Fabricato. Recuperado el 28 de febrero de 2017, de: <http://www.fabricato.com/es/nuestra-empresa>

- Fabricato (s.f.). *F-Max: Textiles de alto desempeño*. Medellín: Fabricato. Recuperado el 21 de marzo de 2017, de: <http://www.fabricato.com/es/tendencias/item/95-f-max>
- Fabricato tendrá presidente extranjero por primera vez (2013, 16 de octubre). *Portafolio*. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/fabricato-tendra-presidente-extranjero-primera-vez-81452>
- Fongs Europe (s.f.). *Goller history*. Recuperado el 11 de abril de 2017, de: <http://www.fongs.eu/company/history/goller.html>
- Gonzalez-Perez, M. A. (2016, 12 de noviembre). De la crisis a la colaboración: el modelo Second shift. *Dinero*. Recuperado el 23 de julio de 2017, de: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/de-la-crisis-a-la-colaboracion-el-modelo-second-shift-maria-gonzalez/239820>
- Gonzalez-Perez, M. A. (2017, 25 de febrero). *La automatización no destruye empleos: los transforma* (video). *Dinero*. Recuperado el 9 de mayo de 2017, de: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/multimedia/la-automatizacion-no-destruye-empleos-los-transforma-por-maria-gonzalez/242365>
- Hobday, M., & Rush, H. (2007). Upgrading the technological capabilities of foreign transnational subsidiaries in developing countries: the case of electronics in Thailand. *Research Policy*, 36(9), 1336-1366.
- Hobday, M., Rush, H., & Bessant, J. (2004). Approaching the innovation frontier in Korea: the transition phase to leadership. *Research Policy*, 33(10), 1433-1457.
- Hollister, D., Tadgerson, R., Closs, D., & Hult, T. (2016). *Second shift: The inside story of the keep gm movement*. McGraw-Hill Education.
- Interbolsa en pocas palabras (2012, 5 de noviembre). *Youtube*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de: <https://www.youtube.com/watch?v=LoJVMgNIEVg>
- ITMA (2017). *ITMA 2015 facts*. Recuperado el 23 de abril de 2017, de: <http://www.itma.com/about-itma/itma-2015-review>
- Karl Mayer (s.f.). *Karl Mayer*. Recuperado el 21 de marzo de 2017, de: <http://www.karlmayer.com/en/>
- Lafer Spa (s.f.). *Ideas for better fabrics*. Recuperado el 11 de abril de 2017, de: <http://www.laferspa.com/>
- Lozano Garzón, R. (2015, 26 de abril). Fabricato: claves para volver a tener utilidades. *El Tiempo*. Recuperado el 28 de febrero de 2017, de: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/entrevista-con-carlos-alberto-de-jesus-presidente-de-fabricato/15634899>
- Mahlo (s.f.). *About us*. Recuperado el 24 de abril de 2017, de: <http://www.mahlo.com/about-us/>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Posner, M., Larkin, M. (2014). White paper on business sustainability: What it is and why it matters. *World economic forum*. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de: http://www3.weforum.org/docs/GAC/2014/WEF_GAC_HumanRights_BusinessSustainability_WhitePaper_2014.pdf
- Potro salvaje (2013, 31 de octubre). *Dinero*. Recuperado el 28 de febrero de 2017, de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/los-retos-del-nuevo-presidente-fabricato/187079>

- Première Vision (s.f.). *Première Vision Paris*. Recuperado el 2 de mayo de 2017, de: <http://www.premierevision.com/>
- Proceso planta de tratamiento de aguas residuales Fabricato (2017, 19 de noviembre). Youtube. Recuperado el 23 de julio de 2017, de: <https://www.youtube.com/channel/UCnH9juoXtly0hRmdHgsovdw>
- Rui, H., Cuervo-Cazurra, A., & Un, C. A. (2016). Learning by doing in emerging market multinationals: Integration, trial and error, and extension. *Journal of World Business*, 51(5), 686-690.
- Rush, H., Bessant, J., Hobday, M., Hanrahan, E., & Zuma Medeiros, M. (2014). The evolution and use of a policy and research tool: assessing the technological capabilities of firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(3), 353-365.
- Saurer Schlafhorst (s.f.). *About us*. Recuperado el 11 de abril de 2017, de: <http://schlafhorst.saurer.com/en/about-us/>
- Sierra Suárez, J. F. (2015, 19 de abril). Reestructuración de Fabricato urde utilidades. *El Colombiano*. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de: <http://www.elcolombiano.com/negocios/reestructuracion-urde-utilidades-en-fabricato-BA1741425>
- Sierra Suárez, J. F. (2017, 23 de marzo). Tecnología hila las ventas de Fabricato. *El Colombiano*. Recuperado el 3 de mayo de 2017, de: <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/asi-opera-la-empresa-textil-fabricato-DJ6193243>
- Superintendencia de Sociedades (2012, 3 de noviembre). *Sociedades aceptadas o convocadas a concordato. Año de aceptación. Acumulado 1 octubre 31 de 2012*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de: <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/boletin/a%C3%B1o%202012/CONCORDATOS/CONCORDATOS%20ACUMULADOS%20OCTUBRE%2031%20DE%202012-1.htm>
- Superintendencia Financiera (2017, 13 de marzo). *Fabricato S. A.: información reportada del 30/05/2017 al 30/05/2016*. Bogotá: Superintendencia Financiera. Recuperado el 21 de marzo de 2017, de: https://www.superfinanciera.gov.co/web_valores/?Mlval=Eventual_informe_entidad&Tipo_Entidad=034&Codigo_Entidad=004&dibujo=emisores.gif&titulo=Entidades%20en%20ley%20550
- Tejidos El Cóndor S. A. Tejicóndor (1994, 12 de diciembre). *El Tiempo*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-263743>
- The European Committee of Textile Machinery Manufacturers, Cematex (s.f.). *About ITMA*. Recuperado el 23 de abril de 2017, de: <http://cematex.com/what-we-do>
- Toyota Industries (s.f.). *History*. Recuperado el 21 de marzo de 2017, de: <https://www.toyota-industries.com/company/history/index.html>
- Wolf, M. (2004). *Why globalization works*. Yale University Press. Recuperado el 23 de julio de 2017, de: <https://pdfs.semanticscholar.org/59b7/42c8bfdb2c808e0bfdf36b62a5ad4cdec3f0.pdf>
- Zuma Medeiros, M. (2010). *Industrial development in a high tech sector of a developing country: new directions and unfinished technological transition*

in the Brazilian vaccine industry.Sussex: University of Sussex, disertación doctoral. Recuperado el 23 de julio de 2017, de: <http://sro.sussex.ac.uk/6322/>

CAPITULO 4: ALIANZAS, UNA OPCIÓN DE FINANCIACIÓN: EL CASO DE FABRICATO

Por: Lina María Fiscó Vargas

Introducción

El capítulo tiene como objetivo conocer la evolución financiera de Fabricato durante el período de 2012 al primer trimestre de 2017 por medio de la descripción de las principales decisiones tomadas por la compañía y el efecto que tuvieron sobre sus resultados financieros. Se revisó literatura de fuentes de financiación no convencionales para contrastar los hechos reales de la empresa para encontrar al final cómo decisiones acertadas en conjunto con el apoyo de los proveedores lograron una mejora significativa para la organización. De acuerdo con Ross, Weesterfield y Jaffe (2014), desde que las compañías se establecen sus administradores se enfrentan a diversas decisiones y tareas; el administrador financiero tiene tres tareas principales: presupuesto de capital, estructura del mismo y administración del capital de trabajo. El presupuesto de capital es el proceso de planear y administrar las inversiones de la empresa a largo plazo, la estructura de capital hace referencia a la mezcla de deuda a largo plazo y capital que utiliza la organización y la administración del capital de trabajo es la gestión sobre los activos y pasivos a corto plazo con el fin de garantizar los recursos suficientes para operar.

Estas tres tareas principales se desarrollan en equipo con las demás áreas de la compañía de tal manera que haya coherencia con los objetivos organizacionales. Si se revisan en detalle las tres tareas anteriores que tiene la administración financiera es importante definir que los activos abarcan todos los necesarios para la operación de la compañía, desde los fijos, como maquinaria y edificaciones, hasta los corrientes, como inventarios, caja y cuentas por cobrar, entre otros. Como se menciona en la estructura de capital, los activos pueden ser financiados con pasivos o con patrimonio.

El último se refiere a los recursos de los accionistas, que no son gratuitos y su costo con frecuencia es mayor que el de los pasivos. Por lo general el costo del patrimonio es la rentabilidad que el propietario espera obtener de acuerdo con el nivel de riesgo que está asumiendo al invertir en la compañía.

En cuanto a los pasivos, pueden estar asociados con los proveedores y con la deuda bancaria, que es la opción que tienen las compañías de acceder al sistema financiero para la financiación de sus activos. García Serna (2009) menciona que tienen un costo financiero asociado y, a su vez, pueden tener unas condiciones especiales de administración que pueden ser la restricción de reparto de dividendos y el cumplimiento de indicadores financieros, entre otros. Lo anterior quiere decir que los accionistas pueden perder un poco de maniobrabilidad en la administración y la toma de decisiones de la compañía.

Otro tipo de financiamiento que utilizan las compañías se da cuando acuerdan condiciones especiales con sus proveedores como plazo en el pago y descuento por pronto pago, entre otras posibilidades. Es importante tener en cuenta que el tipo de financiación debe ser acorde con el tipo de necesidad; ejemplo de ello es que una inversión en activos para una expansión o creación de línea de negocio debería financiarse con recursos de largo plazo porque no se debe esforzar la caja en el corto plazo.

Lo anterior muestra las decisiones financieras en términos de endeudamiento que puede tener una compañía, que corresponden a las fuentes tradicionales de financiación. Pero conviene preguntarse, ¿qué pasa cuando una compañía se encuentra en una situación financiera difícil, sin recursos para su capital de trabajo y en la que los accionistas no pueden hacer aportes de capital y el sector financiero tampoco está dispuesto a apoyarlo?. ¿Estará destinada a quebrar?

A continuación se describe la situación financiera que Fabricato debió afrontar desde 2012, en la que pasó por momentos difíciles de liquidez y restricción a las fuentes tradicionales de financiación. Para el efecto se revisó literatura relacionada con las fuentes de financiación no tradicionales y se recolectó información de la compañía necesaria para contrastarlo con la literatura encontrada. Con posterioridad a lo anterior se concluyó acerca de si la literatura encontrada fue aplicada en el mencionado caso.

El caso de Fabricato

Fabricato es una compañía colombiana que manufactura telas creada en 1920. En el año 2017 cuenta con dos plantas de producción ubicadas en Bello y Rionegro en el departamento de Antioquia, y tiene 2653 empleados (Fabricato, 2016) para atender las operaciones textiles: procesos de apertura de fibra, hilatura, tejeduría y acabado textil con tecnología de última generación. En un año puede consumir 13.000 toneladas de algodón, su principal insumo. Atiende el mercado nacional e internacional y el 32% de su capacidad de producción corresponde a denim (Fabricato, 2016).

Al revisar desde 2012, los resultados en términos financieros para Fabricato no han sido fáciles porque la compañía se ha enfrentado a grandes retos. En dicho año fue afectada por el caso Interbolsa, en el que la empresa nunca se vio involucrada en las acciones ejecutadas por dicha comisionista. Interbolsa cometió excesos con las operaciones de tipo repo (pactos de compraventa) sobre las acciones de Fabricato, esta fue una de las razones que llevó a la comisionista a su quiebra. Muchos de los damnificados tras la caída de la comisionista tenían, de manera voluntaria o sin ella, repos sobre las acciones de Fabricato. La acción fue suspendida del mercado y se hizo un estudio técnico de valoración independiente para volver a transar en la Bolsa de Valores de Colombia.

En la tabla 14 se muestran los indicadores financieros de los últimos años encontrados en los informes anuales publicado por la compañía, que para los

cierres de 2012 y 2013 arrojaron márgenes operativos y netos negativos, ebitda negativo, disminución en ventas, costos elevados del algodón (su principal materia prima), problemas de liquidez y cierre de puertas del sector financiero, entre otros.

Tabla 14: Indicadores financieros de Fabricato 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	\$545,539	\$436,218	\$330,845	\$366,231	\$385,758
Ebitda	\$(15,172)	\$(18,201)	\$(8,485)	\$23,841	\$26,980
Margen operacional	-9.4%	-17.8%	-4.1%	4.3%	4.5%
Margen neto	-17.1%	-29.1%	-8.7%	9.3%	-0.2%

Fuente: elaboración propia con base en Fabricato (2012; 2013; 2014; 2015; 2016; 2017)

En noviembre de 2013 llegó Carlos Alberto de Jesús a la Presidencia y con él grandes cambios para la compañía. Desde su llegada se evidenció un claro enfoque de la compañía y un plan que ese ejecutó durante 2014 y 2015 para evidenciar los buenos resultados en el 2016. Según Fabricato tendrá presidente extranjero por primera vez (2013), De Jesús, de nacionalidad brasilera, llegó a la dirección de Fabricato tras más de cinco años como gerente general de Vicunha Ecuador S. A., empresa en la que lideró el proceso de reestructuración, modernización y ampliación. Antes de eso fundó y dirigió RPM Negocios Textiles en Brasil, dedicada a la comercialización y asesoría comercial en materia textil. Desde 1984 hasta 2000 estuvo vinculado al Grupo Santista de Brasil (hoy parte del Grupo Tavex), una de las empresas textiles más importantes de América Latina. Carlos Alberto de Jesús es licenciado en administración de empresas de la Universidad Cidade de São Paulo (Brasil), con estudios de posgrado en la Escuela Superior de Propaganda y Marketing de la misma ciudad

Entre las principales decisiones se resalta un cambio en la estructura, al pasar de seis vicepresidencias (de Gestión Humana, Financiera, de Planeación, de Abastecimiento, de Activación de la Demanda y de Creación de Demanda) a tres direcciones (Administrativa y Financiera, de Operaciones y Comercial, de Marketing y de Logística) para dirigir la compañía. Así mismo se dio el cierre de las líneas de negocio con rentabilidad negativa para enfocarse en lo que en realidad le aportaba a la compañía, así como el cierre de la planta de Ibagué (departamento de Tolima) y otra que tenían alquilada en Bello, Antioquía. Hubo un cambio en el modelo de venta internacional para pasar a un enfoque comercial de atención directa desde Colombia a los clientes extranjeros para así buscar lograr el aumento de las exportaciones. Adicionalmente se buscaba primordialmente eficiencia en capital de trabajo y no tener inventarios ni carteras, en dichas agencias.

En 2015 se destacó la incursión en el negocio inmobiliario que venía trabajando desde 2014, que le permitió a Fabricato recibir \$70.000 millones, lo que le dio un alivio a su flujo de caja y aportó a los resultados de dicho año.

Gracias a la alianza con Arquitectura y Concreto, Londoño Gómez y el Fondo de Inversión Inmoval, administrado por Credicorp Capital, las once hectáreas en las que hasta hacía cuatro años operó Pantex se convirtieron en un desarrollo inmobiliario que no solo les aportará a Fabricato y a los socios del proyecto, sino al municipio de Bello. Un centro comercial, viviendas y un centro de servicios funcionarán en el antiguo lote considerado uno de los activos más valiosos de la compañía, no solo por su tamaño, sino por estar situado en un lugar estratégico del norte de la ciudad. Con la venta de 30% del lote, la compañía logró ejecutar el plan de reestructuración. Con el restante 70% participará en un desarrollo inmobiliario que le permitirá recibir ingresos por los negocios (Fabricato, 2015).

La situación financiera de Fabricato a cierre de 2016 mostró evidencias de la recuperación que ha tenido la compañía durante los últimos años. Como lo indicó su presidente, Carlos Alberto de Jesús, en el informe anual de gestión de la organización, el principal legado de dicho año será entregar en 2017 una empresa saneada y con alto nivel de competitividad (Fabricato, 2016).

Comparar los resultados entre 2012 y 2016 es ver una compañía recuperada y enfocada, con ebitda positivo así como su margen operacional. Si bien las ventas han disminuido, esto hace parte de su estrategia de concentrarse en las líneas de negocio que más rentabilidad le traen a la firma. Durante los últimos años se han hecho importantes inversiones en activos con el fin de tener tecnología de avanzada, entre los que se destaca el proyecto Mercurio, donde se han invertido cerca de 45 millones de dólares hasta al año 2016, para la modernización de activos productivos.

Revisión de la literatura

Como se mencionó al inicio del capítulo, de acuerdo con Ross, Weesterfield y Jaffe (2014) los administradores financieros se enfrentan a tres tareas principales en la ejecución de su rol, pero en esta ocasión conviene detenerse en lo que sucede, como en el caso de Fabricato, cuando se tienen restricciones para acceder a las fuentes tradicionales de financiación como crédito bancario y aporte de los accionistas.

¿Cuáles opciones se tienen? ¿Existen opciones diferentes para superar las crisis?

En estas situaciones es cuando los aliados estratégicos de las compañías, como lo son los proveedores, toman mucha importancia. Rodríguez Rodríguez (2007) señala la importancia y el vínculo que tienen los créditos comerciales con las compañías en procesos de liquidación o insolvencia. El crédito comercial se describe como uno de mayor costo; sin embargo, los proveedores lo otorgan a pesar de los momentos difíciles o los malos resultados financieros que tenga la compañía, sin importar muchas veces su historial crediticio.

García-Appendini y Montoriol-Garriga (2012) muestra el efecto durante 2007 y 2008 de la crisis financiera, en la que se dio una contracción en la oferta de créditos bancarios y por tanto las fuentes de financiación no tradicional se convirtieron en la opción de financiación; una de ellas fue el crédito comercial.

La pregunta ahora es: ¿por qué un proveedor sí estaría dispuesto a apoyar su cliente cuando el banco o una institución financiera establecida no lo hace y cuando su negocio no es financiero sino la producción de activos?

Frank y Maksimovic (1998) definen que un proveedor sí estaría dispuesto a entrar y otorgar un crédito comercial porque tiene ventajas respecto a las entidades financieras. En lo primordial, se encuentra en la industria y la conoce en profundidad, por lo que se logra que ante una situación difícil pueda salir a vender y a recolocar el activo a quien lo necesite, lo que quiere decir que la pérdida respecto a la de una entidad financiera puede ser menor puesto que esta última puede tener un margen de maniobra diferente al no conocer en profundidad la industria. Biais y Gollier (1997) describen el uso del crédito comercial como ese colateral que tienen al conocer muy bien el producto que se financia, lo que ha de entenderse como una ventaja comparativa que tendrían los proveedores respecto a las instituciones financieras. Burkart y Ellingsen (2004) también mencionan la ventaja que tienen los proveedores del conocimiento real de la industria y del cliente tomador, por lo que apoyan el financiamiento de algún activo asociado y no del efectivo como tal.

Es muy importante entender cuáles son las ventajas de las empresas no financieras sobre las financieras. Bahillo (2000) presenta tres principales ventajas que se tienen: (1) información sobre el cliente, lo que se da sobre todo por la relación que tienen en el día a día; si bien el banco la puede conocer, no es tan en detalle como la vive en forma directa el proveedor; (2) control del comprador, lo que significa cortar la venta de materias primas que sean necesarias para la empresa, lo que toma mucha relevancia en la medida que la empresa tenga pocas fuentes de suministros de materias primas, y (3) liquidación del colateral: el valor que tiene para los proveedores el activo dado en financiación es mucho mayor al que una institución financiera puede darle.

Es importante destacar que los proveedores empiezan a tener un rol muy importante puesto que no solo son abastecedores de bienes o servicios sino que se transforman en proveedores financieros.

Wilner (2000) muestra como las compañías aceptan un costo financiero más elevado al del crédito comercial., lo que ocurre en lo fundamental porque está reconociendo el apoyo que le está otorgando en un momento financiero difícil porque sus demás fuentes de financiación están agotadas o cerradas. Aquí es muy importante el grado de vinculación o dependencia que se tiene entre las compañías: cuanto mayor sea más grande será el interés asociado.

La confianza juega un papel significativo cuando se exploran diferentes fuentes de financiación puesto que si bien pueden tener un costo financiero más elevado y

unas condiciones especiales, ello solo se dará si el tercero confía en que la compañía logrará superar el momento difícil. Así el crédito comercial implique una menor exigencia en términos de resultados financieros, el objetivo siempre será construir una relación de categoría gana-gana que se dará en el largo plazo, en el que la compañía valorará en el futuro cuando logre cambiar la tendencia de sus resultados financieros.

Cuñat (2007) parte de entender que entre los proveedores y las compañías existen unas relaciones muy fuertes, en las que los primeros tienen un poder importante porque que si se da algún tipo de incumplimiento podría parar el despacho de bienes o servicios y, por tanto, poner en una situación difícil a la compañía. Así mismo, el proveedor estaría dispuesto a acompañarlo en momentos difíciles de liquidez. Como resultado el autor explica que el costo mayor que se tiene en los créditos comerciales es la prima que se cobra por estar dispuesto a prestarle cuando el sector financiero no lo hace. Además, es una prima en caso de que el proveedor deba salir a buscar fuentes de financiación ante un incumplimiento de la empresa.

Se creería que las compañías nacientes o las pequeñas empresas son las que acceden a créditos comerciales; sin embargo, de acuerdo con Cotler (2015), que realizó un estudio en México en el que se comprueba que no solo las pequeñas firmas acceden a los mismos sino que las grandes empresas también lo hacen. La mayoría de crédito que otorgan los proveedores es de bienes y por tanto el mercado para los bancos es diferente. Lawlessa, O'Connell y O'Toole (2015) muestran cómo en la medida en que las compañías tienen mayor tamaño pueden acceder a estructuras financieras más diversificadas respecto a las que están en etapa de crecimiento y consolidación. Es así como Carbó-Valverde, Rodríguez-Fernández y Udell (2016) informan cómo las pymes tienen en esencia dos fuentes de financiación: los proveedores y el crédito bancario. Durante épocas de crisis, la dependencia con créditos comerciales aumenta. Cuando se estudian países en los que el sector financiero está poco desarrollado, Ying y Jiaping (2006) ilustran cómo por lo general las empresas apoyan sus inversiones y su crecimiento en canales financieros no formales, pero con un costo financiero elevado.

El crédito bancario y el de proveedores no son excluyentes; al contrario, se complementan; Agostino y Trivieri (2014) prueban esta teoría con base en la información recolectada en pymes, que ayudan en la historia crediticia de las compañías y generar confianza e información para los próximos acreedores.

Aguar Díaz y Ruiz Mallorquí (2015) muestran el comportamiento de los bancos frente a los proveedores cuando la compañía entra en una etapa de liquidación o de incumplimiento de sus deudas. Los primeros, por un lado, al ser pocos y tener exposición de deuda con y sin colateral, pueden estar dispuestos a tomar más tiempo en llegar a un acuerdo y a llevar un largo proceso de negociación. Por otro lado, los proveedores son muchos y es más difícil que estén de acuerdo en los términos de negociación, por lo que los acreedores comerciales lo que buscan es acortar los mismos y no están dispuestos a entrar en procesos largos.

Metodología

Esta sección describe la metodología de investigación usada en el estudio. Se seleccionó la metodología de estudio de caso en profundidad. Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez (2010) la definen como la necesidad que se tiene de combinar información cualitativa, cuantitativa, subjetiva, objetiva, interna y externa. En este caso lo que se busca es evidenciar si la revisión de la literatura realizada se pone en evidencia con los hechos reales de la compañía.

Recolección de información

Con el objetivo de entender los resultados financieros de Fabricato, su evolución y sus principales hitos entre 2012 y 2016 se recolectó información pública disponible en internet y en forma impresa, tanto en lo referente a noticias de los medios principales en Colombia así como a la página oficial de la compañía.

En la tabla 15 se encuentra el detalle de la información recolectada en el presente estudio. En la etapa inicial se revisaron en detalle los reportes anuales de la empresa, con un total aproximado de 657 páginas en dichas fuentes. El segundo paso consistió en buscar y seleccionar noticias relevantes en temas financieros durante el mismo período en los principales diarios y revistas en áreas de negocios y economía en Colombia. Se encontraron 20 noticias que cumplieran el criterio enunciado, es decir, en promedio entre tres y cuatro noticias para cada uno de los seis años analizados y en las que se evidenció la evolución que se había dado.

Tabla 15: Información recolectada

Información financiera		
Documento	Año	
Informe anual de 2012	2012	
Informe anual de 2013	2013	
Informe anual de 2014	2014	
Informe anual de 2015	2015	
Informe anual de 2016	2016	
Noticias		
Título del documento	Año	Diario o revista
No se justifica liquidar a Fabricato: Alberto Carrasquilla	2013	<i>El Universal</i>
Valoración de Fabricato estaría lista en febrero	2013	<i>Portafolio</i>
La hora cero de Fabricato	2013	<i>Dinero</i>
Fabricato nada y nada	2013	<i>Dinero</i>
Así se tejió la maniobra de InterBolsa en Fabricato	2014	<i>El País</i>
La compañía Fabricato reportó crecimiento de pérdidas por 35,86%	2014	<i>La República</i>
Fabricato inicia su proyecto de modernización	2014	<i>Dinero</i>
Fabricato anuncia inversión de 20 millones de dólares	2014	<i>El Tiempo</i>
La vida después de Interbolsa	2015	<i>Dinero</i>
Reestructuración urde utilidades en Fabricato	2015	<i>El Colombiano</i>
Las finanzas de Fabricato ya están saneadas	2015	<i>Portafolio</i>
Alberto Carrasquilla, el renovador de Fabricato	2015	<i>Dinero</i>
Fabricato: claves para volver a tener utilidades	2015	<i>El Tiempo</i>
Detrás de Interbolsa - Fabricato está saneada	2016	<i>El Espectador</i>
Detrás de Interbolsa - Ciudad Fabricato va bien	2016	<i>El Espectador</i>
Fabricato sigue creciendo en el país y atrae marcas del exterior	2016	<i>El Tiempo</i>
Accionistas de Fabricato, sin reparos frente al cambio	2016	<i>El Colombiano</i>
Fabricato busca socio para desarrollo inmobiliario en Ibagué	2017	<i>El Colombiano</i>
Fabricato quiere dejar atrás el caso Interbolsa y explorar el negocio inmobiliario	2017	<i>Portafolio</i>
Fabricato terminó apretón para ser más rentable desde este año	2017	<i>El Colombiano</i>

Así mismo se les aplicaron tres entrevistas a directivos de la compañía en el período de diciembre de 2016 a mayo de 2017. El objetivo del primer encuentro fue conocer la compañía y recorrer sus instalaciones para entender los diferentes procesos que allí se llevan a cabo. Así mismo se evidenciaron las importantes inversiones realizadas en maquinaria con tecnología de avanzada. Una vez recolectada la información mencionada en el párrafo anterior se procedió a la segunda entrevista con ejecutivo de Fabricato en la que se cubrieron temas como:

- (1) las decisiones sobre el negocio con impacto financiero: desmonte de líneas de negocio, cierre de dos plantas, negocio inmobiliario, modelo de actuación en los mercados internacionales y autogeneración de energía;
- (2) pasivos: fuentes de financiación, mecanismos alternativos y pasivo pensional;
- (3) capital de trabajo: fuentes de generación de caja y compra de algodón, y
- (4) relaciones con terceros: bancos, proveedores y mercado de valores.

La tercera entrevista se le aplicó al gerente financiero, en la que se revisaron en detalle los aspectos financieros más relevantes de cada año, con énfasis en el papel de la Gerencia Financiera cuando se dieron resultados adversos, problemas de liquidez y búsqueda de fuentes de financiación que afectaban el normal funcionamiento de la compañía.

Para las entrevistas fueron muy importantes la recolección y el estudio previo de la información puesto que se pudo tener un mayor entendimiento de las decisiones ejecutadas en cada uno de los años, lo mismo que para validar la información pública encontrada. Se realizaron tres entrevistas con directivos de Fabricato detallados en la tabla 16.

T

Tabla 16: Entrevistas realizadas a directivos de Fabricato

Fecha	Persona	Cargo
16 de diciembre de 2016	Alejandro Echeverri	Gerente de suministros
	Carlos Rueda	Gerente de manufactura
	Diego Moreno	Gerente financiero
	Juan Esteban Roldán	Analista financiero
2 de marzo de 2017	Armando Castillo	Director comercial, de marketing y de logística
	Diana Puerta	Gerente de ventas de exportación
	Diego Moreno	Gerente financiero
	German Serrano	Gerente de algodón
	Juan Esteban Roldán	Analista financiero
26 de abril de 2017	Diego Moreno	Gerente financiero
	Juan Esteban Roldán	Analista financiero

Fuente: Elaboración propia

Análisis de la información

Una vez consolidada y clasificada la información recolectada, en la tabla 17 se detallan los sucesos principales que tuvo la compañía durante cada uno de los años, así como las decisiones más relevantes que se tomaron con base en la información recolectada.

Tabla 17: Principales decisiones y resultados de Fabricato S.A. (2012- Junio 2017)

Año	Decisiones relevantes
2012	<p>InterBolsa Proyecto Mercurio (USD30 millones) Precio elevado del algodón Plan de reducción de costos y gastos Desarrollo de tres unidades de negocio: vestuario, institucional y técnico Se consolidó en la planta de Bello la operación de Indulana y Pantex Inversión de \$4,000 miles de millones y construcción y puesta en marcha de la planta de tratamiento de aguas</p>
2013	<p>Noviembre: Llegada de Carlos Alberto de Jesús Disminución de ventas en 20% Reconocimiento de provisiones por \$65 miles de millones Sigue afectando el costo elevado del algodón Restricción al crédito Decide enfocarse en líneas de negocio: <i>denim</i> y casual (driles), institucional, de punto, tejidos y pabito Descontinuar las líneas siguientes hogar, lanas, preteñidos y empresas comercializadoras. Generaron 30 mil millones que se les inyectaron a las líneas objetivo Creación del Comité de Proyectos para el negocio inmobiliario</p>
2014	<p>Cambio en la estructura: de cinco vicepresidencias a tres direcciones Aumento del dólar con efecto negativo puesto que el 70% del costo es dolarizado Cierre de dos unidades industriales: Fibratolima y No tejidos Incursión en el negocio inmobiliario</p>
2015	<p>Utilidad neta afectada en sentido positivo por la venta del 30% de los derechos fiduciarios de Pantex. Se recibieron \$70.000, suma que se utilizó para capital de trabajo y sustitución de pasivos financieros Se cierran las agencias comerciales propias en Perú, Ecuador, México y Venezuela y se cambia el modelo de atención en los países Ventas: 81% las nacionales y 19% las de exportaciones. Foco en aumentar exportaciones y llegar al 35% para así tener cobertura natural Reconversión tecnológica de USD8 millones para 2016 Alianzas con confeccionistas para entregar producto terminado</p>
2016	<p>Afectado por el paro camionero y por el incremento de tasas de intereses y el fenómeno de El Niño Valorización del dólar ocasiona mayor presencia de Brasil en el mercado textil Sustitución de maquinaria obsoleta Costos elevados de indemnización por despidos Ciudad Fabricato Confianza del sector financiero: se restablecieron las relaciones y se otorgaron préstamos</p>

Hallazgos

Es evidente la crisis que afrontó Fabricato durante los últimos años. A continuación se presentan los hallazgos principales del presente estudio en términos de la estructura de capital, la administración del capital de trabajo y la relación de ambas con los diferentes proveedores.

Es necesario empezar por diferenciar las dos necesidades principales de financiación de Fabricato: su capital de trabajo y las inversiones de largo plazo en activos.

En cuanto al capital de trabajo neto, que se define como el referente a las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y los inventarios, era el reto principal de la administración: financiarse con la misma operación. El problema principal de Fabricato entre 2012 y 2014 fue la falta de liquidez para atender la operación con el fin de evitar a toda costa que la producción parara. Ante este escenario, el gerente financiero se convirtió en el mejor agente comercial de la compañía, con el fin de buscar diferentes opciones para generar recursos y poder seguir operando a través de contacto con clientes, proveedores y entidades financieras, con cada uno de estos terceros fue necesario un acercamiento constante y transparente para fortalecer la confianza

¿Esto qué implicó?

Para lograr liquidez en la compañía, las cuentas por cobrar tenían que cobrarse de manera anticipada, es decir, descontar las facturas a tasas muy elevadas (entre el 15% y el 20%) que era lo que se conseguía en el mercado. En cuanto a los inventarios, como no había alto poder de negociación con proveedores de insumos ni se podía comprar en grandes cantidades, los niveles de inventarios de materia prima y de producto en proceso eran muy bajos; en lo referente al inventario de producto terminado, el objetivo era que rotara con rapidez para generar ventas y así poder descontar facturas y tener liquidez, lo que implicaba precios bajos y, por tanto, márgenes menores, pero se prefería esto a no tener ingresos por caja. En cuanto a las cuentas por pagar, el número de días al que se le dio fue bastante amplio y nunca se dejó de pagar a los proveedores porque siempre se realizaban abonos puesto que se pensaba en que no se pararían los despachos para no afectar la producción. Esta situación puso en evidencia un riesgo operacional, al contar con algunos insumos para la producción como máximo para dos semanas, de modo que cualquier evento exógeno podría desencadenar en una situación desafortunada. Lo anterior era insostenible en el

largo plazo y no se tenía la caja suficiente ni margen, pero era la única opción para poder seguir puesto que no se tenía acceso al sector financiero.

A esta situación se enfrentó Fabricato de 2012 a 2014; en 2015 con los recursos que se recibieron por el negocio inmobiliario se logró sanear la cartera y las cuentas por pagar para así gestionar el capital de trabajo en forma adecuada y eficiente.

La inversión en activos de 45 millones de dólares de 2012 a 2017 para la maquinaria se evidenció que en su mayoría fue financiada por los proveedores que la fabrican. Las tasas, los plazos y las condiciones fueron muy aproximadas a las que se podían conseguir en el mercado. Aquí hubo una ganancia para el proveedor, debido a que podía exhibir la tecnología de avanzada que vendía, por lo que Fabricato, a manera de reciprocidad, estuvo disponible y abrió sus puertas a diferentes visitas para mostrar la maquinaria en funcionamiento.

A la gestión descrita se le sumaron las estrategias destacadas como cierre de líneas de negocio, renuncia a clientes, cierre de agencias comerciales, mejorar la rotación de inventarios, cierre de plantas de producción y disminución de personal, lo que generó efectos positivos sobre los resultados financieros.

En 2017 Fabricato tiene las puertas abiertas en el sector financiero colombiano, ante la confianza y los resultados positivos que viene presentando, que le permiten contar con un grupo de bancos para así gestionar en forma adecuada su estructura de capital.

Discusión

En los hallazgos se evidenció que el crédito comercial o las fuentes no tradicionales de financiación fueron determinantes para Fabricato en la gestión de su capital de trabajo. Así como se mencionó en la revisión de la literatura, proveedores y fuentes diferentes a los bancos otorgaron crédito a la compañía con el fin de lograr gestionar el capital de trabajo y así evitar que la operación tuviera que parar. En efecto se cobraron primas adicionales y un costo más elevado que el que pudiera tener un crédito bancario, pero se trataba de la prima que se cobra por no tener acceso a las fuentes tradicionales. Con los proveedores con los que se tenía un vínculo más estrecho la relación siempre se mantuvo, lo que se tradujo en

beneficios para Fabricato en términos de plazo o la permanencia de los despachos, lo que con seguridad se trasladó vía precio más tarde, pero siempre se confió en que la compañía saldría adelante.

Por último, en los créditos de largo plazo para la inversión en activos, si bien se lograron condiciones financieras de mercado, se dio una relación de tipo gana-gana con el proveedor puesto que hoy Fabricato es la vitrina para el proveedor; se reciben visitas de diferentes países para mostrar la maquinaria y la tecnología de avanzada que tienen hoy los equipos.

El apoyo que dieron los proveedores fue tan relevante que una vez que Fabricato se recuperó de la crisis y logró poner al día su cartera celebró un evento de reconocimiento a los proveedores con el propósito de agradecer su colaboración en momentos de crisis, este evento se institucionalizó y se ha hecho año a año desde entonces.

Conclusiones

En este documento se revisaron las principales tareas de la administración financiera: presupuesto de capital, estructura de este y administración del capital de trabajo. Al examinar el caso de Fabricato durante el período de 2012 al primer trimestre de 2017 se evidenció cómo la gestión no era fácil dadas las restricciones que se presentaban de no poder tener aportes adicionales de capital ni acceder al crédito bancario. En las diferentes teorías estudiadas se encontró que una opción para las empresas es apoyarse en sus proveedores; si bien cobran una prima adicional, se convierten no solo en los fabricantes de insumos o activos sino en financiadores de estos. Cuando se revisa en detalle el caso de Fabricato se constató que así sucedió: se utilizaron fuentes de financiación diferentes a las tradicionales, que acompañaron a la compañía en momentos difíciles y con su apoyo hoy la empresa muestra resultados diferentes. En definitiva, se dio una relación de tipo gana-gana que hoy consolida una relación de largo plazo.

Referencias

Agostino, M., & y Trivieri, F. (2014). Does trade credit play a signalling role? Some evidence from SMEs microdata. *Small Business Economics*, 42(1), 131-151.

- Aguar Díaz, I., y Ruiz Mallorquí, M. V. (2015). Deuda bancaria versus deuda comercial y tiempo de resolución del concurso. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(3), 111-119
- Alberto Carrasquilla, el renovador de Fabricato (2015, 10 de junio). *Dinero*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/entrevista-alberto-carrasquilla-presidente-junta-directiva-fabricato/209399>
- Álvarez C., V. A. (2014, 6 de junio). Fabricato anuncia inversión de 20 millones de dólares. (2014). *El Tiempo*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/fabricato-anuncia-inversion-de-20-millones-de-dolares/14083627>
- Arias Jiménez, F. (2017, 9 de febrero). Fabricato busca socio para desarrollo inmobiliario en Ibagué. (2017). *El Colombiano*. Recuperado de: <http://www.elcolombiano.com/negocios/fabricato-desarrollo-inmobiliario-en-ibague-KD5894936>
- Así se tejió la maniobra de InterBolsa en Fabricato (2014, 1 de noviembre). *El País*. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/economia/asi-se-tejio-la-maniobra-de-interbolsa-en-fabricato.html>
- Bahillo, I. (2000). El crédito comercial: un estudio empírico con datos norteamericanos. Madrid: tesina del CEMFI, N° 0007. Recuperado de: <ftp://ftp.cemfi.es/mt/00/t0007.pdf>
- Biais, B., & Gollier, C. (1997). Trade credit and credit rationing. *The Review of Financial Studies*, 10(4), 903-937.
- Burkart, M., & Ellingsen, T. (2004). In-kind finance: a theory of trade credit. *American Economic Review*, 94(3), 569-590.
- Carbó-Valverde, S., Rodríguez-Fernández, F., & Udell, G. F. (2016). Trade credit, the financial crisis, and SME access to finance. *Journal of Money, Credit and Banking*, 48(1), 113-146.
- Carrasquilla, Alberto (2013) No se justifica liquidar a Fabricato: Alberto (2013, 28 de julio). *El Universal*. Recuperado de: <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/nacional/no-se-justifica-liquidar-fabricato-alberto-carrasquilla-128477>
- Cotler, P. (2015). Crédito de proveedores, tamaño de empresa e informalidad. *El Trimestre Económico*, 82(3, 327), 559-582.
- Cuñat, V. (2002). Trade credit: suppliers as debt collectors and insurance providers. *The Review of Financial Studies*, 20(2), 491-527.
- Donadío, A. (2016a, 21 de noviembre). Detrás de Interbolsa - Ciudad Fabricato va bien. *El Espectador*. Recuperado de: <http://blogs.elespectador.com/actualidad/detras-de-interbolsa/ciudad-fabricato-va-bien>
- Donadío, A. (2016b, 11 de diciembre). Detrás de Interbolsa - Fabricato está saneada. *El Espectador*. Recuperado de: <http://blogs.elespectador.com/actualidad/detras-de-interbolsa/fabricato-esta-saneada>
- Fabricato (2012). *Informe de gestión anual*. Bello: Fabricato. Recuperado de: <http://www.fabricato.com/es/inversionistas/informacion-financiera>
- Fabricato (2013). *Informe de gestión anual*. Bello: Fabricato. Recuperado de: <http://www.fabricato.com/es/inversionistas/informacion-financiera>

- Fabricato (2014). *Informe de gestión anual*. Bello: Fabricato. Recuperado de: <http://www.fabricato.com/es/inversionistas/informacion-financiera>
- Fabricato (2015). *Informe de gestión anual*. Bello: Fabricato. Recuperado de: <http://www.fabricato.com/es/inversionistas/informacion-financiera>
- Fabricato (2016). *Informe de gestión anual*. Bello: Fabricato. Recuperado de: <http://www.fabricato.com/es/inversionistas/informacion-financiera>
- Fabricato (2017). *Informe de gestión anual*. Bello: Fabricato. Recuperado de: <http://www.fabricato.com/es/inversionistas/informacion-financiera>
- Fabricato inicia su proyecto de modernización (2014, 4 de junio). *Dinero*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/restrukturacion-fabricato/196962>
- Fabricato nada y nada (2013, 24 de julio). *Dinero*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/fabricato-nada-nada/180591>
- Fabricato quiere dejar atrás el caso Interbolsa y explorar el negocio inmobiliario (2017, 25 de enero). *Portafolio*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/entrevista-con-el-presidente-de-fabricato-sobre-recuperacion-de-la-empresa-502981>
- Fabricato sigue creciendo en el país y atrae marcas del exterior (2016, 21 de agosto). *El Tiempo*. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/indicadores-de-fabricato-en-el-pais-y-en-el-exterior/16679498>
- Fabricato tendrá presidente extranjero por primera vez (2013, 16 de octubre). *Portafolio*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/fabricato-tendra-presidente-extranjero-primera-vez-81452>
- Frank, M. Z., & Maksimovic, V. (1998). Trade credit, collateral, and adverse selection. *SSRN Electronic Journal*, 96. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Murray_Frank/publication/228143244_Trade_Credit_Collateral_and_Adverse_Selection/links/00b7d5261489fd3eb2_000000.pdf
- García-Appendini, E., & Montoriol-Garriga, J. (2012). Firms as liquidity providers: evidence from the 2007-2008 financial crisis. *The Journal of Financial Economics*, 109(1), 272-291.
- García Serna, Ó. L. (2009). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*, 4ª ed. Medellín: el autor.
- La hora cero de Fabricato (2013, 21 de marzo). *Dinero*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/la-hora-cero-fabricato/171870>
- La vida después de Interbolsa (2015, 26 de enero). *Dinero*. Recuperado de: <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/que-ha-pasado-fabricato-despues-del-caso-interbolsa/204988>
- 'Las finanzas de Fabricato ya están saneadas' (2015, 6 de agosto). *Portafolio*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/finanzas-fabricato-saneadas-25514>
- Lawless, M., O'Connell, B., & O'Toole, C. (2015). Financial structure and diversification of European firms. *Applied Economics*, 47(23), 2379-2398.
- Lozano Garzón, R. (2015, 27 de abril). Fabricato: claves para volver a tener utilidades. *El Tiempo*. Recuperado de:

- <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/entrevista-con-carlos-alberto-de-jesus-presidente-de-fabricato/15634899>
- Reina, M. C. (2014, 26 de febrero). La compañía Fabricato reportó crecimiento de pérdidas por 35,86%. *La República*. Recuperado de: http://www.larepublica.co/finanzas/la-compa%C3%B1%C3%ADa-fabricato-report%C3%B3-crecimiento-de-p%C3%A9rdidas-por-3586_116766
- Rodríguez Rodríguez, O. M. (2007). El crédito comercial: marco conceptual y revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(3). 35-54.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jaffe, J. F. (2014). *Fundamentos de finanzas corporativas*, 10ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sierra Suárez, J. F. (2015, 19 de abril). Reestructuración urde utilidades en Fabricato. *El Colombiano*. Recuperado de: <http://www.elcolombiano.com/negocios/reestructuracion-urde-utilidades-en-fabricato-BA1741425>
- Sierra Suárez, J. F. (2016, 30 de marzo). Accionistas de Fabricato, sin reparos frente al cambio (2016). *El Colombiano*. Recuperado de: <http://www.elcolombiano.com/negocios/fabricato-invertira-us-8-millones-en-2016-de-jesus-AA3828705>
- Sierra Suárez, J. F. (2017, 15 de marzo). Fabricato terminó apretón para ser más rentable desde este año. *El Colombiano*. Recuperado de: <http://www.elcolombiano.com/negocios/fabricato-termino-apreton-para-ser-mas-competitiva-GK6149989>
- Valoración de Fabricato estaría lista en febrero (2013, 18 de enero). *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/valoracion-fabricato-estaria-lista-febrero-69828>
- Villarreal Larrinaga, O., y Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.
- Wilner, B. (2000). The exploitation of relationships in financial distress: the case of trade credit. *The Journal of Finance*, 55(1), 153-178.
- Ying, G., & Jiaping, Q. (2006). Financial development, bank discrimination and trade credit. *Journal of Banking & Finance* 31 (2007) 513–530

Citar como:

- Gonzalez-Perez, Maria Alejandra; Betancur Hurtado, Carlos Mario; Fiscó Vargas, Lina María; Giraldo Gómez, Juan David; Monclou Llorente, Diana Carolina; Moreno Londoño, Diego Alonso & Parra Urrea, Juan Pablo (2017) ***Aprendizajes de la reciente historia de Fabricato: Mecanismos para construir el futuro en un quinquenio positivo (2012-2017)***. Universidad EAFIT: Medellín, Colombia. ISBN: 978-958-48-9385-7
- ISBN: **978-958-48-9385-7**
(Junio 26, 2020)

Medellin, Colombia

Universidad EAFIT

Este se terminó de escribir en Diciembre, 2017