

Informe de la Administración – Año 2016

Ambiente de negocios

El año 2015 terminó con un nivel de actividad muy satisfactorio en el sector textilero, tendencia que se revirtió a partir del segundo trimestre de 2016 por al menos tres razones: el paro camionero, la elevación de las tasas de interés de cara a la presión inflacionaria y el fenómeno de El Niño. Este conjunto de factores implicó una fuerte reducción en el nivel de actividad del sector.

Otro elemento importante fue la valorización del dólar frente a las monedas latinoamericanas y su fluctuación a lo largo del año, que trajo como principal efecto la mayor presencia de Brasil en mercados de la región. Recordemos que Brasil posee una gran capacidad instalada para la fabricación de textiles y su actividad económica interna ha sido negativa lo que, asociado a la moneda devaluada, hizo que sus empresas hayan salido a mercados con una propuesta comercial muy agresiva.

Punto relevante del año para Fabricato

A fines de 2016 se concluyó el cierre de un proceso de reestructuración iniciado en 2014. En 2016 la empresa hizo inversiones por más de USD 11 millones en máquinas y equipos, el esfuerzo más importante de su historia reciente y un paso fundamental para su transformación y modernización productiva. La empresa inicia el año 2017 en la condición planeada, sin necesidad de nuevos y grandes movimientos en ninguna de sus áreas y sin necesidad de inversiones relevantes en máquinas y equipos.

Además de las inversiones en planta y equipo, el plan iniciado en 2014 ha implicado una transformación total de sus estructuras comercial, administrativa y financiera, las cuales fueron completamente reorganizadas. Hoy en día, los valores y el enfoque estratégico están consolidados y plenamente socializados con todos los niveles de la organización. Existe un flujo eficiente de información entre las áreas; hay un grupo humano altamente calificado y comprometido, con gran sentido de pertenencia.

Podemos decir que el principal legado del año 2016 será entregar al año 2017 una empresa saneada y con alto nivel de competitividad; en el año 2016 se concluyeron muchas depuraciones que se hacían necesarias, algunas de ellas originadas hace mucho tiempo.

Haciendo analogía con el mundo de la informática, podríamos decir que en 2016 concluimos la etapa del *hardware*, iniciada en 2014, y que en 2017 el enfoque será el *software*.

Resultados

A raíz del proceso de reestructuración que se concluyó en 2016, es importante segregar el efecto de los eventos extraordinarios y no recurrentes que impactaron el resultado de la empresa en este año, tanto de forma positiva como negativa. También se debe tener presente que el impacto negativo de algunas medidas tomadas en el 2016 generarán beneficios para los años siguientes.

Algunos ejemplos de estos eventos extraordinarios que provocaron afectación negativa son:

- **Sustitución de maquinaria obsoleta por maquinaria nueva.**
 - El hecho de descartar las máquinas obsoletas representó un impacto negativo al resultado de la empresa en 2016, pero es de esperarse un efecto positivo en el futuro, ya a partir del año 2017. Con este proceso de modernización se podrá producir la misma cantidad utilizando menos recursos como energía, agua y mano de obra; también se verá afectada positivamente la calidad del producto y se podrán producir artículos más nobles, de mayor valor agregado. Este ítem de descarte de maquinaria obsoleta, específicamente, generó una afectación negativa de \$911 millones en 2016.
- **Indemnizaciones por despido:**
 - El cambio de tecnología trae una consecuencia no deseada pero imprescindible, que es la reducción de personal; también la optimización de la estructura organizacional trae como consecuencia el mismo efecto, en todos los niveles jerárquicos de la empresa. Por el rubro de indemnizaciones por despido tuvimos en 2016 un impacto negativo de \$3.195 millones en el resultado, con el consecuente beneficio para los años siguientes.
- **Finiquito de acciones judiciales:**
 - Hemos podido finiquitar muchas acciones judiciales en 2016 bajo la figura de acuerdo entre partes. La suma de esta partida fue de \$5.142 millones en 2016.

Hecha la aclaración, los resultados de Fabricato son los siguientes:

Total de ventas en pesos colombianos: \$385.758 millones, 5,3% más que el año anterior.

Utilidad Operacional Reportada (incluidas cuentas no recurrentes): \$17.336 millones, 8,9% más que el año anterior.

Ebitda (calculado a partir de la Utilidad Operacional Administrativa): \$26.980 millones, 7,0% sobre ventas y 13,2% más en relación con el año anterior.

Utilidad neta: \$845 millones de pérdida, contra utilidad de \$33.942 millones en el año anterior.

Cabe aclarar que la utilidad neta del año 2015 estuvo afectada positivamente por un resultado neto de \$26.174 millones por el comienzo y puesta en marcha del negocio inmobiliario Ciudad Fabricato en la ciudad de Bello. El mismo efecto positivo por el negocio inmobiliario es esperado para el año 2017 y los años que siguen, debido a ingresos provenientes de la ejecución de este proyecto, y de otros inmuebles no operativos.

Los principales puntos para rescatar de las acciones de 2016 fueron:

Tecnología

En 2016 destacamos la implementación del plan de inversión por más de USD11 millones en nuestro proceso productivo, que deberán concluirse en sus últimos detalles en el primer trimestre de 2017. Luego de ello, Fabricato contará con una de las instalaciones más modernas del mundo para la fabricación de productos textiles, con ventajas competitivas en costo, diversificación de productos, calidad, ahorro de recursos naturales y menor nivel de afectación al medioambiente.

Exportación

Si bien es cierto que el volumen exportado por Fabricato decreció en 2016, llegamos a un mayor número de países, lo que nos permite entender que la revisión tanto en la política de exportación como en su estructura de negocios fue positiva, y deberá generar mejores resultados ya a partir de 2017. El menor volumen de exportación se explica básicamente por la devaluación en los países destinos de nuestras exportaciones, razón que también explica el aumento de nuestra participación en algunos segmentos del mercado interno colombiano.

Otra razón que nos permite creer en el crecimiento para 2017 de nuestras exportaciones son las nuevas tecnologías y el *mix* de productos incorporados al portafolio, de mayor valor agregado.

Mercado interno

El mercado interno en 2016 siguió presentando la misma dinámica de años anteriores.

La informalidad fue el gran villano, y entendemos que el incremento del IVA para 2017 podrá seguir estimulando esta práctica.

En relación con los segmentos de mercado, las importaciones siguieron creciendo en el segmento de productos *commodities*, mientras se percibe una sustitución de importados por productos nacionales en los segmentos de mayor valor agregado.

Portafolio de productos

Fue un importante elemento que nos permitió acceder a nuevos segmentos de mercado, tanto en el mercado interno como en el exterior.

Las nuevas tecnologías incorporadas nos permitieron ofrecer mayor diversidad de productos, obtenidos a partir de procesos más eficientes y más amigables con el medioambiente.

Las pesquisas de tendencia de moda y comportamiento cumplen un papel fundamental en este proceso, y se complementa con un trabajo conjunto con algunas de las principales marcas de ropa de Colombia y del exterior.

Unidad de Negocios Denim

Denim es la tela con la cual se confeccionan los pantalones *jeans*. En esta unidad de negocios sufrimos duramente con la importación de telas, que al cierre de 2016 deberá representar aproximadamente 70% de lo que se consume en Colombia, siendo que en 2014 las importaciones no superaban el 40% del consumo. Este alto volumen de productos importados se da por algunas razones, a saber:

- Prácticas desleales de comercialización;
- Parte importante de los jeans son destinados al mercado popular, en el cual el precio de venta tiene un papel importante y la informalidad es evidente;
- Para atender a esta gran porción del mercado popular, no se necesitan más de cuatro tipos de productos, lo que favorece la importación por el bajo riesgo;
- Existe una gran oferta mundial de productos denim, especialmente de origen asiático, a precios muy bajos (en muchos casos por debajo del costo directo de fabricación).

Entendiendo esta condición particular de mercado, en Fabricato decidimos orientar nuestra unidad productiva a la fabricación de productos de alto valor agregado, y a la vez importar productos económicos para competir en el mercado popular.

También decidimos iniciar el proceso *antidumping* contra China e India. A fines de 2016 están muy avanzados los análisis para la presentación del caso al Gobierno colombiano.

Unidad de Negocio Driles y Popelinas

En este segmento cuenta mucho la innovación y la velocidad de respuesta para atender el mercado. Fabricato presenta una infinidad de productos en estas líneas, con diferentes composiciones, hilos, pesos, colores, estampados y acabados.

También con este tipo de productos se atienden los mercados de uniformes, cada vez más exigentes en relación con los acabados funcionales, y cuya aplicación requiere tecnología avanzada, hoy disponible en Fabricato.

Fabricato es líder regional en este segmento de productos, con reconocida capacidad de innovación y alto estándar de calidad.

Unidad de Negocio Tejido de Punto

Segmento muy afectado por la informalidad debido a que, con muy baja inversión, se permite incursionar en este negocio para la fabricación de productos básicos.

De igual manera a lo que se hizo con el denim, el enfoque de Fabricato fue reorientar su capacidad instalada para la fabricación de productos con mayor valor agregado, con diferentes fibras, hilos, tejidos, colores, estampados y acabados, y así huir de esta dura competencia en el segmento de productos básicos.

Hoy somos proveedores de importantes marcas tanto en Colombia como en el exterior.

Unidad de Negocios Notejidos

Son las telas utilizadas en filtros, pañales, pañitos húmedos, entretelas, etc. En esta unidad redefinimos nuestra acción comercial y capacidad instalada de producción, enfocándonos en apenas algunos de los segmentos anteriormente mencionados.

Unidad de Negocio Recuperables

Luego de un análisis crítico de esta unidad de negocios, se decidió que sería viable siempre y cuando el volumen de producción fuera al menos 50% mayor que el que veníamos fabricando. La decisión fue mantenerlo y en los últimos meses del año 2016 ya se estaban produciendo y comercializando los montos previamente establecidos.

Unidad Industrial Bello

En esta unidad fabricamos telas de tejido plano, es decir, denim, driles y popelinas. Luego de toda la modernización en máquinas y equipos, esta unidad puede operar con casi 100% de energía auto-generada (hidroeléctrica y termoeléctrica). La reducción en el consumo de agua también será un hecho a partir de 2017 por la misma razón.

Debido al cambio de tecnología, a partir de 2017 estará disponible un área libre de aproximadamente 10.000 m² al lado de la estación Bello del metro, que será ofrecida en arriendo para empresas interesadas en su desarrollo comercial.

La nueva planta de tratamiento de aguas residuales se encuentra en fase final de instalación y estará operativa a partir del mes de marzo de 2017. Esta planta de tratamiento permitirá reutilizar en nuestro proceso productivo el agua residual del proceso de tintura.

Unidad Industrial Rionegro

En esta unidad fabricamos tejido de punto, no tejidos y pabilos. El gran cambio en esta unidad fue el rediseño de su *lay-out*, que nos permitió mantener básicamente los mismos volúmenes de producción utilizando 14.000 m² menos de área, que estarán disponibles para nuevos usos o arrendamiento a partir de 2017.

Planta de tratamiento de efluentes

Si bien es cierto que ya hemos mencionado esta planta de tratamiento de efluentes, vale la pena ampliar la información. Trátase de una importante inversión, de aproximadamente \$9.200 millones, financiada parcialmente por Bancoldex.

El aporte de Bancoldex cobra relevancia porque además del crédito otorgado, señal de confianza, aporta la credibilidad al mismo proyecto y sus bondades al medioambiente y a la sociedad.

Esta planta, que deberá iniciar operaciones en marzo de 2017, será una de las más grandes (si no la más grande) planta de tratamiento de agua con reúso en Colombia, tratando en un comienzo 50.000 m³ de agua al mes.

Ambiente laboral

Ciertamente, una reestructuración de este porte no se puede llevar a cabo sin contar con el apoyo irrestricto de nuestros colaboradores. El sentido de pertenencia se multiplica en el interior de la empresa, y seguramente será la clave del éxito de Fabricato para los años venideros.

Jubilados

En 2016 el monto pagado a los jubilados fue de \$12.938 millones, y el cálculo actuarial, a diciembre de 2016, indicó un pasivo por \$122.030 millones; se registra una afectación al resultado por el costo financiero de \$7.564 millones.

El cálculo actuarial indica el último vencimiento para el año 2070, también indica la siguiente evolución para los próximos 10 años:

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025
Millones	14,054	14,495	14,876	14,838	14,779	13,824	12,522	11,176	9,903	9,226

El compromiso y la gratitud de Fabricato para con sus jubilados es total y el cumplimiento de esta obligación siempre fue y será prioritaria.

La decisión de la administración es mantener esta obligación dentro de su flujo de caja ordinario, y para garantía de los beneficiarios hemos avanzado significativamente con el Ministerio de Trabajo para establecer la normalización del pasivo pensional mediante la pignoración de una garantía real. Fabricato, de conformidad con el Acuerdo de Reestructuración Económica y dando cumplimiento al artículo 41 de la Ley 550 de 1999 ha propuesto la pignoración de un doce por ciento (12%) de los derechos fiduciarios que posee la Compañía en el Patrimonio Autónomo Pantex por un valor estimado de \$28.000 millones, que corresponde al pasivo pensional corriente de dos (2) años, garantizando de esta forma el valor de 24 mesadas pensionales.

Desarrollo Inmobiliario Ciudad Fabricato

En 2016 se inició la etapa de comercialización tanto de los apartamentos como del centro comercial, y de acuerdo con lo informado por los promotores del emprendimiento los resultados fueron muy satisfactorios.

El inicio de la construcción está previsto para 2017, año en el cual también deberá iniciarse el ingreso de recursos a Fabricato por la comercialización anteriormente mencionada.

Recordamos que Fabricato al cierre de 2016 es dueña del 70% de los derechos fiduciarios del lote en el cual se construirá Ciudad Fabricato, y le corresponderán los siguientes porcentajes sobre los ingresos que el emprendimiento genere:

Vivienda: 9,45%

Comercial: 14,70%

Servicio: 11,90%

El valor total estimado del proyecto es de \$1.26 billones, y el cronograma contempla su ejecución en ocho años.

Lote Ibagué

En Ibagué Fabricato posee un lote de 45.000 m², cuyo avalúo es de aproximadamente \$31.000 millones.

Para el desarrollo inmobiliario de este lote, Fabricato utilizó el mismo modelo de invitación privada para los principales constructores del país, pero al cierre del proceso no se concretó la operación comercial con ninguno de los invitados, razón por la cual será reconsiderado el modelo de negocio para este lote.

Texmeralda (caso Konkord)

En agosto de 2016 fue proferida una sentencia de casación por la Corte Suprema en la cual se ordena la restitución de un inmueble a Fabricato; se trata de un inmueble ubicado en el municipio de Sibaté, de aproximadamente 300.000 m², donde en su momento operaba una unidad industrial llamada Texmeralda. Al cierre de 2016 está pendiente una decisión sobre una petición de aclaración de sentencia, luego de la cual se presume podremos registrar el inmueble. Por esta razón, los resultados de 2016 no reflejan la restitución del bien.

Depuración administrativa en 2016

Se concretaron el cierre de las empresas CLC y Fabrisedas.

También hemos finiquitado muchos procesos judiciales, incluidos los procesos laborales, algunos de ellos de mucha antigüedad.

Relación con el mercado financiero y accionario

Al inicio del año 2016 se creó el área de relación con el mercado, a través de la cual se pasaron a organizar presentaciones formales y periódicas sobre la empresa. El objetivo es ofrecer información confiable y en el momento oportuno.

En relación con el mercado financiero, se restableció la credibilidad de la empresa, y gracias a ello pudimos financiar el plan de reconversión industrial concluido en 2016.

Marca Fabricato

Si bien es cierto que en el consumidor final la marca Fabricato no está presente directamente, seguimos siendo proveedores de las marcas más importantes del país.

Para mantener presente la marca Fabricato, el complejo urbanístico que se llevará a cabo en el lote de Bello se llamará Ciudad Fabricato, y su centro comercial se llamará Plaza Fabricato.

La relevancia de mantener presente la marca junto al consumidor final es, en primer lugar, conservar viva en la memoria una historia exitosa de 97 años; a su vez, la marca siempre será uno de los principales elementos en el proceso de desarrollo de nuevos negocios, y a los cuales Fabricato estará siempre atenta.

Muchas gracias.

CUMPLIMIENTO LEGAL

Control interno

El sistema de control interno de Fabricato S.A. comprende, entre otros componentes, todos los recursos que se requieren para garantizar la razonabilidad y confiabilidad de la información necesaria para planear, dirigir, controlar y medir el desempeño de sus negocios, así como para asegurar la revelación adecuada de la información financiera a sus accionistas e inversionistas, al mercado y al público en general. Entre dichos recursos se tiene la evaluación permanente del presupuesto, rendición de cuentas por las diferentes Direcciones y Gerencias, plan de cuentas, políticas y procedimientos normalizados, formatos y sistemas integrados de información para documentar y registrar las operaciones, así como indicadores de gestión que soportan el monitoreo continuo de los procesos por parte de la Administración.

Auditoría

El Comité de Auditoría, en cumplimiento de sus funciones de supervisión al programa de auditoría interna, se reunió durante el año de manera trimestral para realizar una revisión a los resultados de la Compañía y a los riesgos del negocio, lo que permitió a la Administración hacer un seguimiento continuo y detallado de los resultados financieros de la operación y de los planes implementados para la prevención de riesgos.

Lavado de activos

Por ser Fabricato S.A. un emisor de valores que se encuentra bajo supervisión de la Superintendencia Financiera de Colombia, le es aplicable el cumplimiento del Sistema Integral para la Prevención y Control de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

Bajo esta normatividad, periódicamente se hacen revisiones a la operación de la Compañía buscando que esta transcurra normalmente y bajo los parámetros establecidos por la ley. Durante el año 2016 se dio pleno cumplimiento a la presentación de reportes requeridos por la Unidad de Información y Análisis Financiero, UIAF.

Código de conducta y línea ética

El Código de Conducta es de obligatorio cumplimiento por parte de todos los colaboradores y directores de la Compañía. Es así como nos aseguramos que todos los grupos de interés estén cubiertos por estos lineamientos y políticas, los cuales siempre deben observarse. Los incumplimientos del Código de Conducta implican la aplicación de los procedimientos establecidos en el Reglamento Interno de Trabajo en relación con sanciones y pueden implicar incluso la terminación del contrato de trabajo.

La Línea Ética es una herramienta de comunicación y reporte de carácter reservado y anónimo, donde colaboradores y grupos de interés pueden denunciar acciones o situaciones no éticas que puedan afectar los intereses de la Compañía.

Operaciones con partes relacionadas

En ejercicio del objeto social, en el año 2016 se realizaron transacciones a precios de mercado con empresas relacionadas, todas ellas acordes con el objeto social principal o conexas de cada una de ellas. Toda esta información se encuentra revelada en las notas a los Estados Financieros.

Conflictos de interés

Durante el año 2016 no se presentaron situaciones que generaran conflictos de interés.

Propiedad intelectual

Con el fin de dar cumplimiento a la Ley 603 de 2000, la Administración de la Compañía ha adoptado las medidas necesarias de protección a la propiedad industrial y derechos de autor del software instalado, mediante la verificación que le permite establecer que Fabricato S.A. es titular de las marcas, nombres, enseñas, lemas y signos distintivos que utiliza en sus productos, servicios o programas de informática.

Ley Habeas Data

En cumplimiento a lo dispuesto en la Ley Estatutaria 1581 de 2012 y a su Decreto Reglamentario 1377 de 2013, Fabricato S.A. implementó en el año 2016 el manual de políticas y procedimientos para la protección de los datos personales, captados por la Compañía en su calidad de responsable.

En el primer semestre del año 2017 y dentro del plazo establecido por la Superintendencia de Industria y Comercio, la Compañía reportará las bases de datos que le corresponda.

Seguridad social y parafiscalidad

Fabricato S.A. certifica que durante el año 2016 los pagos a la seguridad social integral fueron realizados en debida forma, y dentro del término legal, sin presentarse irregularidad alguna en esta materia.

Informe sobre facturas

Se deja constancia que para dar cumplimiento a lo dispuesto en el párrafo del artículo 87 de la Ley 1676 de 2013, desde la Administración de Fabricato S.A. no se ha entorpecido la libre circulación de las facturas emitidas por vendedores o proveedores de la Compañía.

Sobre la información financiera

De conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley 964 de 2005, se informa que los estados financieros y demás anexos relevantes e informes que se están presentando, no contienen vicios,

imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial o de las operaciones de Fabricato S.A.

Según lo señalado por el artículo 47 de la Ley 964 de 2005, se certifica que la Compañía ha desarrollado políticas y procedimientos cuya operatividad es supervisada por la Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal, con el concurso del Comité de Auditoría; lo anterior permite afirmar que, en virtud de su aplicación, la información financiera cuenta con sistemas adecuados de revelación y control.

Los estados financieros de 2016 fueron evaluados y aprobados por el Comité de Auditoría, antes de someterse a las consideraciones de la Junta Directiva y la Asamblea General de Accionistas.

Hechos importantes ocurridos después del 31 de diciembre de 2016

En lo transcurrido del año 2017 no se presentaron hechos significativos que pudieran impactar de manera relevante el desempeño de la Compañía en el futuro inmediato.

Fabricato S.A. no ha tenido información cierta y definitiva de hechos importantes ocurridos luego del cierre contable y a la fecha, que puedan comprometer su evolución y el patrimonio de sus accionistas.

Operaciones con administradores y accionistas

Las relaciones de la Compañía con los Administradores se han reducido al desempeño de sus cargos por parte de estos, y al pago de la respectiva retribución que por ellos les ha hecho la Compañía, con sujeción a la ley y los estatutos. Lo anterior significa que no se da cuenta de operaciones entre accionistas y administradores.

En cuanto a los accionistas, se han aprobado las operaciones realizadas por ellos en la medida que se han circunscrito a lo dispuesto y permitido por la ley para Fabricato S.A. como ente emisor.

Procesos litigiosos

Los procesos legales a favor y en contra de la Compañía fueron atendidos oportunamente desde la Secretaría General, con el apoyo, en algunos casos, de profesionales especialistas externos, cuyos procesos se revisan y se monitorean permanentemente.

En el ámbito laboral se mantiene el control y seguimiento a los procesos instaurados por personal retirado. El saldo final provisionado a diciembre 31 de 2016 es de \$1.996 millones.

Respecto a los temas señalados en el artículo 446 del Código de Comercio, se manifiesta lo siguiente:

- El valor de los egresos por concepto de salarios, honorarios, viáticos, gastos de representación, bonificaciones, prestaciones por concepto de transporte y otros percibidos por los directivos de la sociedad están incluidos en la nota 23 de los estados financieros, al igual que las erogaciones por los mismos conceptos relacionados en el punto anterior, a favor de asesores o gestores cuya función fuera tramitar asuntos ante entidades públicas o privadas, o aconsejar o preparar estudios para adelantar tales trámites y los gastos de propaganda y de relaciones públicas.
- La Compañía durante el 2016 no realizó transferencias de dinero y demás bienes, a título gratuito o a cualquier otro que pueda asimilarse a este, efectuadas a favor de personas naturales o jurídicas.
- Las cuentas por pagar en moneda extranjera se encuentran incluidas en las notas 13 y 16 de los estados financieros.
- Las inversiones discriminadas de la Compañía en otras sociedades nacionales o extranjeras se encuentran incluidas en la nota 10 de los estados financieros.

Gobierno corporativo

Durante el transcurso del año 2016 se trabajó en la adopción del Código País, lo que arrojó, en consecuencia, la modificación de manuales, reglamentos, estatutos sociales y documentos legales seguidos por la Compañía. De esta manera, fue necesario incluir en la asamblea ordinaria una reforma a los estatutos sociales para adoptar todas aquellas medidas que debían ser reflejadas en cumplimiento del mencionado Código País.

Este documento hizo parte de la información que estuvo disponible para los accionistas durante el período previsto por la ley para el ejercicio del derecho de inspección.