

TEXTILES MEDELLÍN, S. L. ¹

El 2 de marzo del año 2008, Edgardo Olarte llevaba una semana pensando en la oferta recibida la semana anterior, y consideraba que ya debía tomar una decisión concreta sobre comprar o no el 33% de la empresa textiles Medellín.

A finales de febrero había recibido la visita de dos amigos, a quienes conocía hacia más de 3 años, básicamente por encuentros de la industria textil regional y nacional. Andrés Medina y Pedro Llinas le ofrecían la tercera parte de su empresa de confección de ropa informal infantil y juvenil; a Edgardo le pareció una oferta inicialmente atractiva, así que les pidió una semana para analizar todos los temas relacionados con la propuesta.

La propuesta de Andrés y Pedro se concretaba en una inversión de 120.000 U.S. dólares que aumentarían el capital social suscrito y desembolsado y que permitiría resolver algunos temas de liquidez, ya que ellos consideraban que necesitarían fondo de maniobra en los próximos meses. Consideraban que, aunque la empresa había tenido pérdidas el año 2007, estaban en un momento interesante porque se preveía un incremento importante de la facturación por varios motivos: básicamente, posibilidades del TLC (Tratado de Libre Comercio) con Estados Unidos e incremento de los pedidos de sus clientes nacionales porque la seguridad y estabilidad del país mostraba índices de mejora importantes en los últimos 3 años, lo que estaba generando un incremento sustancial del turismo y de la inversión extranjera. El gobierno analizaba la posibilidad de aumentar los aranceles para la confección, buscando proteger la industria nacional.

El capital de la empresa, en marzo de 2008, se repartía al 50% entre los dos socios y en la nueva configuración propuesta, cada uno quedaría con el 33%. Edgardo confiaba plenamente en Andrés y en Pedro. Los consideraba honrados, trabajadores, buenos padres y esposos, sentía admiración por las familias de los dos, con quienes había compartido esporádicamente momentos muy agradables.

Las dos familias tenían 5 hijos y las esposas compartían la música como hobby, porque formaban parte de un grupo de cámara, en el que una tocaba el violín y la otra la flauta.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Eduardo Olaya Estefan del Instituto Internacional San Telmo, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Julio 2009, Ediciones Instituto Internacional San Telmo, España.

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

Incluso en un par de ocasiones había analizado la industria textil y las fortalezas o debilidades de la empresa en compañía de Andrés y Pedro, cuando les había visitado en su fábrica.

Edgardo creía que, en caso de hacer la inversión, debía renunciar a su trabajo actual y dedicarse completamente a esta nueva aventura directiva y empresarial. Era cierto que Edgardo llevaba 7 años pensando en hacerse empresario, desde que terminó sus estudios de Ingeniería pero, en ese momento, cuando su primer hijo tenía sólo seis meses, la seguridad económica que le generaba su trabajo actual le pesaba en la decisión. Llevaba cuatro años como Director de Importaciones y Jefe de Ventas de una empresa de maquinaria textil. En este cargo sus ingresos mensuales eran de 2.000 dólares fijos y normalmente recibía 1.000 adicionales por el cumplimiento de objetivos.

El salario ofrecido por Andrés y Pedro en su nuevo trabajo como Director de Textiles Medellín sería de 3.300 dólares fijos mensuales más un variable, anual, pagadero semestralmente, del 15% de los beneficios, exactamente igual al que tenían los dos socios. Anteriormente, Edgardo había trabajado como Jefe de Ventas de una distribuidora textil que tenía negocios y clientes por todo el país.

Textiles Medellín se fundó 5 años atrás por tres amigos que trabajaban en una de las grandes empresas textiles que habían cerrado durante la crisis generada a principios de la década del 2.000 por la penetración de productos de los países emergentes, cuyo costo laboral era sustancialmente menor, como la India, China, Marruecos, etc.

Los tres amigos tenían más de 50 años, consideraron que era el momento de hacerse independientes y empresarios, que no querían tener jefes y como empresarios sus decisiones generarían más riqueza social y justicia, ya que la zona estaba bastante castigada por el desempleo y las diferencias socio económicas.

El tercer fundador de Textiles Medellín vendió a Andrés y Pedro su participación a los dos años de existencia de la empresa, porque se les presentó la oportunidad de convertirse en taller exclusivo de un gran productor de vaqueros para el mercado de Sur América, propuesta que no fue aceptada por Andrés ni Pedro, y que para el otro socio era la mejor salida estratégica para los años difíciles que se preveían en esos momentos. Los números que el tercer socio desarrolló con la propuesta de convertirse en taller, le permitía prever que durante 10 años tendrían su propio salario cubierto y adicionalmente les generaría una rentabilidad sobre los recursos propios del 35%, rentabilidad superior a la media de la industria textil del país.

Andrés y Pedro siempre habían valorado la independencia y autonomía para tomar decisiones de negocio, como qué producir, con qué diseños, colores, tallas, y a quién vender, y que la calidad de sus prendas se reconociese como una de las mejores. Se les conocía por ser muy creativos y profesionales en el diseño, el corte y la confección.

Así mismo su preocupación social, que era muy importante, se concretaba en mantener algunos empleados aunque el nivel de trabajo no los exigiera, los aprovechaban para labores de mantenimiento, pintar las instalaciones, limpiar las bodegas, realizar inventarios físicos, etc.

La inversión inicial que realizaron los tres socios fundadores de Textiles Medellín alcanzó los 300.000 dólares, de los cuales 200.000 aproximadamente se utilizaron para adquirir el terreno y las instalaciones donde montaron la fábrica y las oficinas, y los otros 100.000 para la adquisición de maquinaria, mobiliario y fondo de maniobra suficiente para los primeros meses de desarrollo y confección de productos. Como los ahorros personales no fueron suficientes, completaron la cantidad con un préstamo bancario de 120.000 dólares que les exigió garantía personal e hipoteca de sus instalaciones. Este préstamo ya se había pagado íntegramente al banco, tanto el capital como los intereses.

Edgardo no contaba en sus ahorros con los fondos suficientes para asumir toda la inversión, poco más de la mitad la debía solicitar en préstamo a su familia, quienes no tenían más disponibilidad que los 70.000 dólares necesarios, de tal forma que, si en un futuro cercano se necesitara más dinero para invertir, Edgardo no sabría donde conseguirlo.

Consideraba que su capacidad de crédito la tenía utilizada con la hipoteca de su casa y el banco no le otorgaría más dinero.

Desde el inicio de la actividad, la empresa había sido rentable y los socios habían disfrutado de unos dividendos aceptables, que les permitían vivir holgadamente sin preocupaciones económicas. Las ventas de los 4 años anteriores rondaban los 2.500.000 U.S. anuales. A mediados del año 2007 la empresa entró en dificultades de liquidez, lo que llevó a que ellos hicieran un préstamo por 140.000 dólares, que aparecía en el balance como un préstamo a corto plazo. Andrés y Pedro no contaban con más dinero líquido. Ambos tenían sus 2 hijos menores en universidades privadas fuera del país, y esto había recortado sus ahorros.

El incremento de los productos importados, básicamente desde la India, así como la diferencia de precios, que en algunos casos podía ser hasta del 50%, estaba golpeando a la industria nacional; por ejemplo, un vestido informal para señora que podía costar alrededor de 50 dólares confeccionado en el país podía conseguirse por 30 dólares fácilmente si era importado. La diferencia de precios se producía porque el costo de la mano de obra en la India era sustancialmente menor. Era cierto que la calidad de los hilos no era la misma, las telas eran más ligeras y los diseños de la ropa importada se consideraban más simples. De todas formas la situación no era la más fácil ni la más atractiva para los confeccionistas.

La decisión más difícil de tomar para los dos fundadores fue despedir a 8 obreros a finales del año anterior, esto les llevó varios meses de discusiones y muchas horas de análisis, porque su sensibilidad social y el trato con el personal lo consideraban como lo más relevante de su empresa. En el momento de dejar la empresa, Andrés y Pedro les ofrecieron que tan pronto como el volumen de negocio lo permitiera, los llamarían nuevamente para conocer su interés y disponibilidad antes de buscar nuevos empleados.