

TRANSCRIPCIÓN DEL EVENTO

INFORME TRIMESTRAL: TERCER TRIMESTRE DE 2016

Buenos días para todos y gracias por acompañarnos en esta conference call de resultados del tercer trimestre de 2016. Mi nombre es Diego Moreno, estoy en el cargo de Gerencia Financiera y Relación con el inversionista. La dinámica es la misma presentada en el segundo trimestre: vía web, los que están conectados nos pueden preguntar en el recuadro que está al lado izquierdo de su pantalla y los que están por teléfono, a través de los teléfonos de Estados Unidos de 305 357 3816, en Bogotá 489 94 82 y en Medellín 431 02 42, cuando tengan alguna pregunta presionan la tecla número 9.

Con la dinámica, Carlos Alberto nos va a presentar los resultados a tercer trimestre y luego viene la sección de preguntas y respuestas. Desde el primer momento pueden enviar sus preguntas, aquí las recopilamos y por supuesto daremos respuesta en la sección que está prevista para esto. Carlos Alberto Jesús, bienvenido.

Muchas gracias, muy buenos días con todos. Arrancamos comentando el ambiente de negocios en el cual tuvimos el tercer trimestre de la compañía. Entonces hechos relevantes del tercer trimestre están relacionados dentro de Colombia con el paro camionero, el paro de transporte de carga sí nos ha afectado, no así lo habíamos sentido en Julio-Agosto, ya a fines del trimestre, a partir de septiembre, hemos sentido el impacto que fue negativo, el primer impacto posible. Ustedes se acordarán lo hemos podido mitigar, que fue bueno para el proceso productivo. De alguna manera hemos podido manejarlo y ese impacto no lo hemos sufrido. Lo que sí es cierto [es que] el impacto se dio en toda la cadena. Los productos facturados en general no pudieron ser despachados por todas las compañías, hubo un acúmulo [acumulado] de producto en el puerto y a la medida que eso volvió a la normalidad, lo que se dio fue un acúmulo [acumulado] de productos en todos los eslabones de la cadena y eso sí nos generó un impacto. El otro impacto negativo fue que durante el periodo en que algunas de las falcas no pudieron mantener sus actividades, obviamente no hay cómo recuperarlo; entonces se pierde ahí una parte importante de la producción del proceso. El otro tema que sigue impactando de forma negativa es el menor crecimiento o el reto del crecimiento menor en relación a los años anteriores de la economía como tal, o sea, el consumo se ve afectado y nosotros por consecuencia,

por estar ahí en los eslabones anteriores de la cadena también lo estamos sintiendo. Eso se sintió también poco en agosto, más en septiembre, y podemos anticipar que también se va percibiendo eso [un poco?] en los meses de octubre –ya cerrado- y en noviembre como viene. Y finalmente el tema cambiario, que éste sí nos afecta cuando hablamos en la región. Brasil que es un país que en general sus fábricas están orientadas para atención del mercado interno, debido a su condición no favorable dentro de su propio mercado interno y con un cambio devaluado, salió a ofertar sus productos a los mercados que son comunes, básicamente estamos hablando de la región latinoamericana, de forma muy agresiva, y hemos chocado con oferta que son brasileñas y en algunos casos de mercados comunes y en otros casos países como Perú, que han sufrido un ataque importante de productos brasileños, salieron a exportar también, a buscar mercados, y eso sí se generó una condición no favorable. Entonces el ambiente como tal, hablando demasiado de lo que es desfavorable pero es el hecho, el trimestre sí dio una condición no favorable y no llevó a un nivel de resultados. Si bien es cierto mejor cuando comparamos al mismo periodo del año anterior, [pero] estuvo por debajo de lo que nosotros teníamos como expectativa. Nosotros al cierre de este trimestre cuando hicimos el informe, proyectamos un crecimiento para el año todavía alrededor del 10% Resulta que ya revisando con las ventas reales de noviembre, este número está por debajo. Estará por encima de la inflación, estará por encima de 5, de 6% pero hoy, si tuviéramos que revisar ni siquiera los 10%. Podemos decir que el crecimiento esperado en ventas estará entre un 6 y un 8%, que no es malo comparado el escenario negativo.

La parte positiva del trimestre es que vamos culminando con esta etapa de optimización que arrancamos hace 3 años, de optimización y reestructuración, y vamos a termina el año con una condición que nosotros la teníamos contemplado como la esperada para el periodo. Con toda la inversión en tecnología, hemos podido finalmente dejar la tecnología necesaria en todas las áreas, hemos podido trabajar de forma que nos ha sobrado espacios y eso también nos permitirá algo de desarrollo inmobiliario paralelo que, es algo que hemos dicho en su momento, es natural. Una fábrica cuando se va optimizando, necesita menos para producir lo mismo. Y ¿qué quiere decir producir lo mismo? Comemos entre los menos, menos espacio y eso es lo que nos va generando ese encaminamiento para el negocio inmobiliario como tal.

Bueno, entonces considerando el escenario externo no del todo favorable, pero también considerando los avances internos de la compañía, entendemos que los resultados por más a raíz de los hechos internos que los hechos externos. También algunos cambios en la forma de trabajar,

estamos hablando del segundo trimestre, pero permítanme avanzarme algo como enfoque de cierre de año: estamos anticipando algo que es la presentación de la colección, que eso le hace bien, la hicimos a varios trimestres. Hemos trabajado mucho en la parte de desarrollo del producto utilizando obviamente mucho la tecnología que ya la mencioné y la expectativa sigue siendo positiva. Pero insisto, siempre [los] resultados entendiendo que hemos hecho mucho a raíz de los cambios que se han dado internamente en la compañía.

Bueno, ya me están haciendo señas que parece que estoy aquí pasando demasiado con el ambiente. Entonces vamos a los resultados. Veamos aquí los resultados.

Bueno, aquí primero hablando de la inversión. La inversión ya la comenté. Eso está prácticamente terminada. De aquí a diciembre todo lo que está programado y todo lo que estuvo programado sí cumple, fueron más de 10 millones de dólares de inversión en este año y la verdad que, desde el punto de vista industrial, el foco o el objetivo que nos hemos planteado en su momento lo hemos cumplido a la cabalidad, lo hemos cumplido totalmente y eso es un primer paso. Obviamente que eso en una empresa tiene que venir de la mano con el desarrollo comercial y ese desarrollo comercial, es obvio, demanda un poco más de tiempo porque las nuevas instalaciones industriales están orientadas para producir un mejor valor agregado y eso requiere obviamente un reposicionamiento en todos los mercados en los cuales actuamos y lo estamos haciendo con logros que ya hemos comentado en el momento como buenos desarrollos en conjunto con buenas marcas, tanto en Colombia como en el exterior. En eso estamos también contentos.

Entonces aquí está la inversión, y vamos hablando del negocio inmobiliario. El negocio inmobiliario va caminando de forma muy exitosa. Ustedes se acordarán, el primer negocio inmobiliario está desarrollado aquí en Bello, un lote de aproximadamente 110,000 m² en el cual se contempla un centro comercial de aproximadamente 70,000 m² vendibles o comerciales, aproximadamente 2,200 apartamentos, 4 torres de servicios en la cual se imaginan hoteles, áreas de salud, clínicas y oficinas. Entonces es un proyecto que va muy bien encaminado, la venta ha sido exitosa en cuanto a vivienda, hemos salido dos torres ya, eso está administrado obviamente y, no está demás decir, de la mano de las empresas conocedoras de negocios, que el tema inmobiliario lo hace Londoño Gómez y las ventas por Londoño Gómez, dicho por ellos, va caminando mejor de lo esperado y lo esperado era un indicador importante y alto, por lo cual el negocio puedo decir es exitoso. Y por Arquitectura y Concreto vamos manejando el tema comercial, de la misma manera nos han dicho que el negocio

que va muy bien de acuerdo a como habíamos programado. Entonces por el tema inmobiliario vamos bien. También el tema de Ibagué, no hay que dejar de mencionarlo. Ibagué, a raíz del cierre de la planta hace año y medio, hoy tenemos un lote disponible de aproximadamente 45,000 m² y que el proceso de desarrollo se hizo en los mismos moldes que hicimos aquí en Bello, en el lote que se llamaba Pantex, hoy La Ciudad Fabricato. El modelo es de invitación privada en el cual las compañías reciben un formato estándar para poder hacer llegar las ofertas y nosotros podemos o no participar del desarrollo. La fecha límite para recepción de ofertas es hoy, coincidentemente, entonces de aquí a fin de año es probable que tengamos alguna novedad. Y el otro tema importante del tema inmobiliario es el tema de Concord. También los que no han recibido la información porque salió como que mezclada la información con el cierre del trimestre anterior, hemos recibido un fallo favorable en última instancia sobre la devolución de un inmueble de aproximadamente 300,000 m² en Sibaté. Eso es un proceso judicial que arrancó en 2005 y que ahora por la Suprema Corte hemos tenido el fallo a favor y estamos aquí pendientes de orientaciones de la Suprema Corte para el registro del inmueble y luego poder registrar también este tema inmobiliario. En principio la intención es dejar el negocio como tal, tenerlo como un desarrollo industrial, es decir, no es nada de traslado industrial de parte nuestra sino darle también un enfoque inmobiliario como arriendo del espacio, siempre y cuando, obviamente, tengamos la propiedad definitiva del inmueble, que eso se dará apenas se permita el registro de ese inmueble a nombre de Fabricato, y por último, en la planta de Riotex, por el proceso también de optimización de recursos nos sobraron 14,000 m² de galpones que están aptos para el desarrollo industrial, obviamente para bodegas, y este espacio estará disponible para arrendamiento ya de aquí a fines de este año, al principios del próximo año podríamos conseguir alguna empresa interesada, podremos arrendar ese espacio de 14,000 m² en Rionegro. Por eso, insisto, por forma natural vamos sobrando espacio y el desarrollo inmobiliario pasa a ser ya una unidad de negocios relevante para lo que es la compañía.

Luego hablemos ahora sí de los resultados. Como les había dicho el indicador se puede percibir. Son indicadores positivos cuando comparamos con el tercer trimestre del año anterior, hemos tenido mejores ventas, mejor utilidad operacional, EBITDA y la utilidad neta que esa sí hay que cuidarla porque en el tercer trimestre del año pasado hemos realizado la venta del 30% de los derechos fiduciarios del lote que en su momento se llamaba Pantex y eso ha distorsionado un poco lo que era la utilidad neta. Eso sí no afectó ni el EBITDA ni la utilidad operacional. La utilidad operacional, el año pasado, fue afectada por un tema de salida de personal y por eso se ve un crecimiento demasiado grande e incluso desproporcional. Hemos tenido unas ventas de un 8% por encima, la utilidad

operacional de 216%. Es demasiado, cierto. Nada, en una condición regular, puede crecer 216% y en el caso nuestro no es distinto. Pero sí hemos crecido en la utilidad operacional, si nos devolvemos a la condición de los no recurrentes. También fue una utilidad operacional positiva y mayor que el año anterior. El EBITDA sufrió un impacto parecido pero también ha sido mejor el trimestre con relación al mismo trimestre del año anterior. Aquí lo que no están reflejados, insisto, teníamos una expectativa mejor incluso de lo que hemos logrado. Entonces es cierto, ahí viendo los números que estamos compartiendo, hay una sensación positiva comparada con la expectativa que teníamos generado para ese periodo. Los resultados están por debajo. Eso no quiere decir que estamos aquí menospreciando los resultados obtenidos, son buenos, pero la expectativa que se tenía incluso era para que los números fueran un poco mejores. De todas maneras somos [estamos] conformes con los avances y con los números que son positivos. A lo que es el resultado acumulado tenemos otra vez resultados parecidos, con la diferencia de que la utilidad neta sigue arrastrando básicamente el impacto que fue muy negativo del primer trimestre de este año. Ahí también hice el comentario en su momento que tuvimos una interpretación, cuando salimos para el primer trimestre del año pasado, equivocada de parte nuestra. Nosotros apuntamos a trabajar con precios más agresivos y apuntando también que el volumen nos llevaría a un resultado mejor. Finalmente el resultado por volumen el primer trimestre no se dio y tuvimos márgenes muy bajos para lo que debían ser en el periodo. O sea, la estrategia que se definió a fines del año anterior para el primer trimestre no nos funcionó y eso nos ha costado, obviamente, un mal resultado para el primer trimestre que va impactando todo el resultado acumulado. Hubiéramos tenido un resultado parecido a lo que tenemos esperado para los trimestres siguientes y se hubiera recuperado. No se dio, fueron mejores que el año anterior pero no suficientes para recuperar. Entonces el resultado de utilidad neta puede incluso sufrir alguna variación favorable dependiendo de el performance de algunos negocios inmobiliarios que tenemos pendientes de aquí a fin de año. Pero por ahora es puro reflejo de esa performance del primer trimestre que nos ha afectado de forma negativa. Segundo y tercer trimestre, si ustedes se acuerdan—bueno, el tercero lo estamos viendo y el segundo también fueron números positivos.

Aquí sí estamos hablando de márgenes que quizá de lo que siempre hemos llevado como una referencia importante en ese proceso, el margen EBITDA. Hemos tenido un margen EBITDA que seguramente habrá sido el mejor margen EBITDA de los últimos trimestres de los últimos años, y sostenible, o sea, porque también veníamos con un buen margen EBITDA en el segundo trimestre y a partir de ahí, si la compañía empieza a desarrollar su volumen de negocios y empieza a presentar crecimiento, porque sí podemos crecer en ventas ya con la estructura industrial que tenemos.

Entonces podemos crecer y eso debía reflejarse de forma inmediata a lo que son los resultados EBITDA y operacional. Son los dos que obviamente estamos llevando con mucho cuidado. Estamos hablando de una sensación de estabilidad en el proceso, aquí el resultado por optimizar y por achicar ya llegó a su límite, y fueron los resultados del año pasado, y a partir de ahí a medida que vas creciendo con la estructura de costo fijo fija ya, o sea de allí ya no tiene que crecer, nos permitiría ir desarrollando y mostrando mejores resultados. Y esa es la expectativa. Para el próximo año debemos llegar con la condición óptima, como ya lo habíamos dicho, para lo que habíamos programado para el periodo. Así que por ahora son los principales indicadores.

A ver, si seguimos por aquí. Y luego lo que tenemos son resultados, o sea, los mismos resultados abiertos con cruel tendencia a la derecha si lo ven. Eso septiembre, se puede ver, que lo que era real comparado con el presupuesto viene por debajo. Es algo muy excepcional, hay que dejarlo dicho, septiembre es históricamente el mejor mes en el año de este negocio y no sólo en Colombia sino que en todos los países que ha estado trabajando por una razón muy sencilla: navidad es una época de mucha venta de ropa, de vestuario, y los que están preparándose para esta temporada necesitan consumir la tela en el periodo de agosto a octubre, por eso son los tres mejores meses, por lo general, del año. Y si ustedes ven, eso no se dio. Es una condición muy atípica, por eso hay que entender que ahí hay variables externas que han afectado. Vamos a ver aquí, estoy aquí—más, aquí y aquí, eso. Bueno, ahí está la participación del mercado interno y externo. Esa participación viene bajando, y ya lo hemos conversado el trimestre anterior pero hago otra vez la referencia. Uno cuando imagina una devaluación en el país, lo primero que se va a imaginar es que esa devaluación te va a permitir ser más competitivo en el mercado exterior y vas a exportar más. Pero la realidad es que la devaluación se dio básicamente por el fortalecimiento del dólar, y el fortalecimiento del dólar generó devaluación en todos los países vecinos. Comenté hace poco de lo de Brasil, así mismo se vio en Perú, se vio en México; entonces la devaluación genera, primero, una competitividad mayor para exportar en todos los países, no sólo en Colombia, pero lo más—creo que el principal impacto, digo yo, es racional a la importación. Para que uno pueda exportar tiene que haber, obviamente, alguien al otro lado de la frontera que importe. Y ese importador con la volatilidad de la tasa de cambio se ha asustado mucho y ha decidido no arriesgarse tanto; entonces el volumen de comercio internacional ha bajado. De esta manera la fábrica peruana se hizo más fuerte en Perú, la colombiana más fuerte en Colombia, el mexicano más fuerte en México y así fue el escenario de negocio en el año. Nosotros, por la misma razón, hemos ganado participación en el mercado interno en algunos segmentos. De los cuatro en que estamos trabajando hoy, apenas uno hemos percibido algo de

pérdida en market share en relación a la importación, que es el que más se asemeja al commodity. Los otros, que son productos de mejor desarrollo y de mejor valor agregado, nos han dado finalmente esa ventaja en relación al mercado interno y hemos ganado participación.

Luego, lo mismo, la utilidad operativa ya la habíamos conversado sobre los principales impactos pero se va notando algo de estabilidad dentro de lo que teníamos programado. Si vemos la curva, si es cierto [que] para septiembre bajó, o sea, se nota algo de estabilidad. Digo yo que eso es más por el trabajo interno de relación de costos y optimización de procesos que por otra cosa, que por los factores externos, eso tiene poco que ver con dólares, eso tiene poco que ver con factores externos; tiene que ver mucho con las medidas internas.

El EBITDA, otra vez, se va viendo una curva relativamente estable. Septiembre, otra vez, mes atípico y eso va de la mano. Aquí sería muy repetitivo. Si me permiten voy pasando más o menos rápidamente lo que son los datos para no hacerlo demasiado cansón en la presentación. A ver, eso. Y eso sí, tenemos aquí algunas ventajas en relación a los indicadores, en relación a lo que hemos percibido en el sector, incluido en el sector industrial como tal. Valores de deuda financiera sobre activo o deuda financiera sobre EBITDA. Luego de haber hecho toda la inversión planeada, nuestra deuda no ascendió a más de 3 veces el EBITDA, pensando que eso de aquí a fin de año puede estar en 3,2 y no será más que eso, ya con una planta absolutamente moderna. Ya la necesidad de CAPEX, la necesidad de inversión en maquinaria el próximo año es próxima a cero, o sea, uno puede pensar en hacer algo, y obviamente lo vamos a pensar en hacer algo, pero necesidad –distinto a lo que teníamos los años anteriores que era necesaria la inversión- necesidad para el próximo a lo es muy pequeña ya. Entonces ya el nivel de endeudamiento a raíz de CAPEX, es muy pequeña. La otra es obviamente por flujo, por capital de trabajo, y ésta también fue creciente porque hemos subido el volumen de producción y a medida en que se prepara, o por lo menos, nos preparamos para crecer el volumen de producción necesitas más recursos. Este también debería estar tocando su tope, pero es esto, para este nivel de endeudamiento es el nivel de equipar una industria; hemos comparado y creo que es un indicador muy razonable, principalmente tratándose de un tope, de un pico, y de ahí deberíamos empezar a estabilizarnos y empezar a bajar.

Y ahí la otra es: ¿dónde están los 10 millones de este año? ¿Dónde están los 4 del año pasado y unos 2 que hicimos el año anterior? Resulta que cuando comparamos 2012, ustedes se acuerden la administración vamos cumpliendo 3 años ahora a noviembre de 2013, se arrancó con ese enfoque de

reestructurar y lo empezamos a implementar en el 2014 y el plan que se aprobó a fines de 2013. ¿Dónde están finalmente los 10 millones, cierto? Está que estamos con un nivel de producción de 33% menos, pero vamos con 4 fábricas menos si comparamos con 2012, estamos con 40% de trabajadores, que es un número que siempre uno lo comenta con pesar pero como un gran punto en defensa es que hoy sí somos 2,700 –eso era en septiembre, ahora estamos un poco menos- son 2,700 que ahora seguimos trabajando, no hubiéramos hecho ningún movimiento parecido a lo que hicimos y hoy hubiéramos sido 4,600 desempleados porque esta compañía no hubiera aguantado. Entonces-- Y de ahí, ojalá, se permita crecer y obviamente el nivel de empleos subirá. Estamos al punto ya cercano de lo que tiene que ser, cercano. Entonces hemos trabajado con una eficiencia, si ustedes lo ven, de 86-87% cuando teníamos una eficiencia de 80%. Los metros de un telar, 60% más.. O sea, es mucha la diferencia, realmente viendo los números digo que estamos en una condición muy favorable en 2016 y todavía nos falta algo, y nos falta, porque podemos seguir creciendo optimizando mucho los recursos; si podemos crecer, vamos a seguir optimizando y esos indicadores van a estar mejores de los que tenemos 2016. Ahora, si digo que los indicadores de 2016 están buenos y todavía podemos mejorar, imagínense como sería mantener una compañía trabajando con los indicadores de 2012: no es racional pensar que una productividad en metros por persona, año, por ejemplo, trabajar de 21 trabajar con 16, no es racional. Bueno, son indicadores que hemos decidido compartir más que nada para que, si puedo contestar la pregunta: bueno, y entonces con los 15, casi 20 millones de dólares que hemos invertido en los últimos 3 años ¿qué se hizo? Eso es lo que se hizo: fue equipos, son procesos, fueron reducciones de planta, fueron optimizaciones y procesos, modernización que nos pudieron llevar a estos indicadores. Todos, como lo pueden ver, son positivos.

-Carlos, para recordar, las personas que están vía streaming, pueden hacer las preguntas al lado izquierdo de las pantallas, ahí están los campos para hacerlas y los que están vía telefónica, recuerdo los números: Bogotá 489 94 82, Medellín 431 02 42 y el de Estados Unidos de 305 357 3816, con el código de entrada 3227, también nos pueden hacer las preguntas y ahorita las recopilamos y damos respuesta.

Bueno, seguimos otra vez con los indicadores. A mí me gusta mucho hablar de prueba ácida, ¿cierto? Recordando que en la prueba ácida estamos sacando unos inventarios [hasta cierto?], y el inventario, a raíz de este periodo y no negocio, no es tan favorable. Nos habíamos preparado para una expectativa mejor; la venta, insisto, en relación a los años anteriores se ve bien pero en relación a la

expectativa no hemos cumplido, razón por la cual el inventario se sube también y está un poco por encima de lo que teníamos imaginado. Pero, y ahí está la ventaja, cuando hablamos de prueba ácida restando inventario, eso es porque conceptualmente uno imagina que el inventario puede tener mucho deterioro, y la calidad del inventario es muy buena, la calidad del inventario: son productos nuevos, son inventarios que han crecido en los últimos dos o tres meses pero productos hoy de colección, productos en que en el momento en que el mercado reaccione y son productos de alta rotación y nos debe generar mayor preocupación. Pero con todo eso, tenemos un indicador de prueba ácida de una vez yo entiendo que es una condición muy favorable. El indicador que se ve negativo va a raíz de lo que hablé, que es la rotación del capital de trabajo porque hemos subido obviamente el inventario y también nos preparamos para un volumen de ventas, otra vez, un poco mejor. Eso se va ajustando a medida que vamos ajustando la producción de aquí a fin de año y la venta va a empezar jalándolo que tenemos en inventario. Entonces en ese caso tampoco es algo que nos preocupe.

Y con eso creo que estamos. Sí con eso estamos. Muchas gracias a todos, con mucho gusto si tienen alguna inquietud, aclaración o ampliación, estamos disponibles.

-De nuevo agradecer a las personas que están conectadas. El día de mañana vamos a colgar el audio y la presentación en nuestra página web. Estamos recibiendo las preguntas, vamos a esperar 5 minutos, Carlos Alberto, para recopilarlas y darle respuesta.

Buenos, Carlos Alberto, tenemos una pregunta de Gustavo Zabala Berrío. Realmente son tres preguntas: la primera, ¿cómo es el cronograma de Ciudad Fabricato? ¿Avanza acorde a lo estimado?; la segunda, ¿qué estrategia planea la compañía para recuperar ese 2% en las exportaciones o la idea de afianzarse en el mercado nacional?; y tercero, actualmente la compañía cuenta con 2,743 empleados, ¿cuál es el ideal y cuándo se logrará? Muchas gracias Gustavo por tu pregunta.

-Gustavo, entonces, arrancando por el tema del personal: va mucho de la mano con el volumen de negocios de la compañía. Hoy podríamos crecer con un nivel de inversión muy bajo en la empresa, hasta un 30%, digo yo, un 40% y no es un volumen de producción. Para los volúmenes que hoy estamos manejando, estamos cercanos—no está en el número ideal, pero estamos muy cerca de ese número ideal, será un 5# o un 10% menos para llegar al número ideal con la producción al día de hoy.

Si retomamos con la misma capacidad instalada que tenemos hoy y el nivel de producción, el número de personas hoy sería lo ideal. Pero ahí, esa es una ecuación que hay que mejorar numerador o denominador: o hay que subir volumen de producción, y ahí el número de personas está adecuado, o deberíamos adecuarnos al volumen que estamos trabajando y proyectando y ahí deberíamos manejar un personal algo como un 5 o 10% del personal para estar en una relación ideal. Eso por un lado. La segunda pregunta, perdón. El tema de exportación, sí. El tema de exportación es, definitivamente, deberíamos afianzarnos siempre en el mercado interno. Si me pregunta un número ideal, yo digo que deberíamos estar entre un 25 y un 30% de exportación. 25 o 30% nos permite tener una cobertura plena cambiaría, de tal manera que todo lo que se importe o los montos de todo lo importado serían compensados por las exportaciones y este debería ser un hedge natural que deberíamos apuntar a un crecimiento de un 25 al 30. Para crecer tenemos sí algunas estrategias: primero hemos cambiado de forma completa la estructura comercial, y eso obviamente genera un impacto inmediato negativo, que se dio hace dos años, que fueron los cierres de las agencias en el exterior. Cerrado eso, lo que hemos empezado a trabajar es con representantes de ventas, vendiendo para los importadores directamente en sus países. Eso ha tomado un tiempo para tener los representantes, capacitarlos, desarrollar los negocios con los clientes y eso va bien encaminado: finalmente hoy tenemos representantes en 11 países, ya contratados y capacitados, hemos aumentado el número de países para los cuales hemos exportado, que era otra cosa importante. Entonces con este enfoque de comercialización de tela como tal, va por ese camino. El otro camino que creo que es natural, es acceder a los mercados más maduros como los Estados Unidos o Europa a través de la venta de ropa confeccionada asociada con los confeccionistas. Ese es un trabajo que vamos haciendo de la mano con algunas empresas de confección que son clientes nuestros, y de a poquito vamos generando resultados. También es un negocio que demanda tiempo porque hay que recuperar una confianza que en algún momento se perdió, pero vamos avanzando también por ese camino. Entonces, a través de la ropa confeccionada asociado con los confeccionistas y a través de la ampliación de la base de mercados para la venta de la tela. Con otro detalle: con las telas que estamos produciendo allí, ya no son telas que compiten por precios sino compiten por valor agregado, lo que tenemos que llegar es una participación pequeña en varios países porque hay que encontrar las mejores empresas, los mejores distribuidores que estén dispuestos a trabajar con un producto que tenga un precio más alto que las telas que hoy pueden comprar desde China o desde India, y que tengan que entender que ese producto tiene un valor distinto. Ese es el enfoque y por ahí vamos caminando. Y por último, tú tenías otra pregunta, Gustavo, que era sobre...

-El cronograma de Ciudad Fabricato.

- El cronograma de Ciudad Fabricato. El centro comercial debería estar listo a fines de 2019, ¿cierto?

-Operando, Carlos Alberto, para 2020.

-¿Para 2020?

-Sí.

-Eso. Y la vivienda ya están comercializadas en su punto de equilibrio lo que quiere decir que eso debería empezar a construirse en el próximo año, y en dos o tres años empiezan a entregarse los primeros apartamentos, ¿cierto? Ese es el cronograma. Al final, todo completo, 8 años era el proyecto inicial, si estamos con un año más podemos hablar de 9 años, el proyecto completo desde que arrancamos que fue el año pasado. Completo quiere decir ya con el centro comercial hecho, con las torres hechas y todas las torres de vivienda.

-Gracias Gustavo Zabala. Hay otra pregunta de María Andrea Cardozo de Bancolombia: ¿los ingresos de negociación del lote del Tolima entrarían directamente a la compañía y qué destino tendrían? Gracias María Andrea por tu pregunta.

-Sí, entrarían directamente a la compañía. Eso al día de hoy, lo que se imagina incluso es una venta de—tiene un activo disponible para la venta, con el cual incluso podría llenar impactos en lo que es la utilidad operativo y todos los indicadores de la compañía pero el ingreso es directo, es un bien que hoy no tiene ningún compromiso, que no está -¿cómo se dice?- afectado, no está afectado, no hay ningún compromiso en contrapartida a esta venta y sí entrarían directamente a la compañía, enfocado obviamente a captar trabajo que es el reemplazo de líneas hoy de financiamiento de la compañía, entonces entraría dentro del flujo natural de ingresos de la compañía, no hay una contrapartida específica.

-A todos los que se conectaron a la conference call de los resultados del tercer trimestre de Fabricato, muchas gracias. Les repito mañana queda el audio y la presentación en nuestra página web y quedan los contactos míos...

-Disculpas porque la anterior no estuvo.

-Nos tenemos que disculpar porque la presentación anterior tuvimos fallas desde nuestro proveedor con el tema de la grabación del audio, pero mañana queda colgada esta presentación. Quedan los contactos en la presentación y dispuestos a resolver más inquietudes que ustedes tengan. Muchas gracias, buena semana.

-Muchas gracias.