

ESTRATEGIAS DE NUEVA JUNTA DIRECTIVA MADERAS Y METALES S.A

ANÁLISIS DEL SECTOR MACROECONÓMICO

Autores:

Daniel Alberto López Sánchez - Vertical Financiera
Elena María Mejía Uribe - Vertical de Estrategia
Sol Viviana Zapata Alfonso - Vertical Comercial
María Salomé Pineda Mira - Vertical Operaciones

Profesor:

Alejandro Escobar Correa

Universidad EIA

Medellín, 2025

Índice

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. Maderas y Metales: Historia | 2 |
| 2. Análisis Sectorial MyM | 3 |
| 3. Dirección General | 4 |
| 4. Dirección de Estrategia | 4 |
| 4.1. Reorganización Financiera y Seguridad | 4 |
| 4.2. Expansión Inteligente y Creación de Valor | 4 |
| 4.3. Excelencia Operacional y Gobernanza | 5 |
| 5. Dirección Financiera | 5 |
| 5.1. Diagnóstico Financiero | 5 |
| 5.2. Estrategia Financiera | 7 |
| 5.2.1. Gestión de Liquidez y Renegociación de la Deuda | 7 |
| 5.2.2. Construcción de Tableros de Control (Dashboard) | 8 |
| 6. Dirección de Operaciones | 9 |
| 6.1. Renegociación con Sindicato: Productividad con Incentivos Variables . . | 9 |
| 6.2. Gestión de Clientes y Productos | 10 |
| 6.3. Capacitación en Lean Manufacturing y Producción Flexible; Digitalización de Control de Inventarios y Programación de Producción | 11 |
| 7. Dirección Comercial | 11 |
| 7.1. Cambio de Modelo con Hard Discounts | 12 |
| 7.2. Diversificación de Clientes | 12 |
| 7.3. Política de Precios Flexible | 12 |

1. Maderas y Metales: Historia

La historia de Maderas y Metales S.A. (MyM) es una progresión de una operación artesanal y empírica a una empresa líder en el mercado nacional. Fundada en 1969 por Marco Bernal y Juan José Dávila, la empresa inicialmente se centró en la fabricación de muebles y góndolas metálicas para grandes superficies como Almacenes Éxito y Ley. Durante tres décadas, bajo la dirección de sus fundadores, MyM se consolidó como un referente nacional, un éxito basado en el conocimiento práctico y relaciones comerciales estables.

La transición a la segunda generación en el año 2000, liderada por Carmen Bernal, marcó una nueva etapa. La estrategia se volvió comercialmente más agresiva, expandiendo el portafolio de productos y abriendo nuevos segmentos de mercado, incluyendo clientes nacionales e internacionales en sectores como tiendas de marca y de conveniencia. Si bien esta expansión aumentó el alcance de la empresa, también introdujo una gobernanza basada en la familia, con nombramiento directivos para David Bernal (hermano), lo que generó desacuerdos entre los socios, especialmente con los herederos de Juan José Dávila. Esta estructura de gestión, si bien funcional en su momento, sembró la semilla de posibles conflictos de interés y una falta de separación entre la propiedad y la administración, lo que sería un elemento central en la posterior reforma de la junta directiva.

Tras el fallecimiento de los fundadores en 2015, la asamblea de socios de 2016 tomó una decisión crucial: contratar a un gerente general independiente y conformar una nueva junta directiva, ratificando solo a un miembro externo. La llegada de Diego Hernández como nuevo gerente general en julio de 2016 marcó un punto de inflexión radical. Su estilo de gestión dominante y el enfoque en una medición estricta de indicadores de productividad, aunque inicialmente respaldado por la junta, generó inconformidad interna. La decisión del nuevo gerente de no contratar a un director comercial y de asumir él mismo ese rol consolidó el poder de toma de decisiones en una sola persona, eliminando un control y contrapeso importante.

Bajo la nueva gerencia, MyM priorizó el segmento de los hard discounts, llegando a representar el 55 % de sus ingresos, con Justo y Bueno como su cliente principal, concentrando el 35 % de la facturación total a finales de 2019. Durante los siguientes años, se descubrió que Justo y Bueno contaba con fallas estructurales y de gobierno corporativo, incluyendo la ausencia de una junta directiva y un modelo de negocio con alto riesgo de liquidez. La empresa se expandió agresivamente con locales arrendados y equipos en alquiler, lo que generó un vacío en la suma de capitales y una estructura corporativa deficiente (Análisis del modelo de negocio de Justo & Bueno y su impacto en la cadena de suministro, 2023). El modelo de Justo y Bueno dependía del crédito de proveedores, a quienes finalmente incumplió sus pagos, solicitando la liquidación en mayo de 2022 (AS Colombia, 2022). La decisión de MyM de adoptar el modelo de "arriendo" de góndolas y puestos de pago para Justo y Bueno, financiando la fabricación con deuda bancaria, fue una réplica de un modelo de negocio fundamentalmente inestable. La empresa se volvió críticamente dependiente de un cliente con un modelo de negocio inviable. La pérdida de este cliente no fue un evento impredecible, sino la manifestación de riesgos que la gerencia no supo mitigar.

2. Análisis Sectorial MyM

Maderas y Metales S.A., con más de cinco décadas como referente en la fabricación de muebles de madera y góndolas metálicas para supermercados, afronta un momento crítico en su historia. Entre 2019 y 2022, la empresa enfrentó un entorno macroeconómico nacional muy complejo, marcado por el impacto de la pandemia de COVID-19 que afectó severamente a la economía colombiana, en especial al sector manufacturero y del mueble. Durante ese periodo, la crisis global provocó cierres temporales de instalaciones, restricciones logísticas y desequilibrios en la oferta y demanda, lo que derivó en escasez y fuertes incrementos en los precios de materias primas claves como madera, acero, alambre y pinturas. Estos aumentos se vieron aún más intensificados por congestiones portuarias, escasez de contenedores y el alza significativa en los costos de fletes marítimos y terrestres. Además, el contexto inflacionario y las sucesivas alzas en las tasas de interés dificultaron el acceso a financiamiento asequible, presionando los márgenes de rentabilidad y limitando la capacidad operativa de la empresa (Diario La Economía, Muñoz Arellano, S. J., Mora Hernández, J. M., & Pinzón Florez).

La situación financiera interna se agravó por la quiebra y liquidación de Justo y Bueno, uno de sus clientes principales. Según el liquidador Darío Laguado, “los proveedores perdieron su plata” debido a que los recursos alcanzaron solo para cubrir salarios atrasados y aportes a la seguridad social, como reportaron medios como El Colombiano e Infobae en 2022. La Superintendencia de Sociedades registró más de 15.800 acreencias de proveedores, pero los pagos se concentraron en obligaciones laborales básicas (SuperSociedades, 2022). Por ello, es altamente probable que Maderas y Metales, sin garantías reales, no haya recuperado sus cuentas por cobrar, lo que afectó sustancialmente su flujo de caja y estabilidad financiera (L. M. Impacto de la pandemia de COVID-19 en la balanza comercial de Colombia: Análisis de los últimos 5 años (2019–2023)).

En el ámbito internacional, la demanda de los mercados hacia donde exporta la compañía —Estados Unidos, Venezuela, República Dominicana y Panamá— mostró un comportamiento fluctuante. Esta volatilidad obedeció a la reducción abrupta de la demanda global durante la fase más crítica de la pandemia, cambios en los patrones de consumo, y limitaciones logísticas que impactaron las entregas y continuidad comercial. Asimismo, la recuperación económica desigual en estos países trajo consigo variaciones significativas en la capacidad y disposición de compra, generando oscilaciones en los volúmenes exportados. Estudios sectoriales señalan que, aunque en 2022 comenzó una recuperación, esta fue parcial y aún limitada por factores externos persistentes (Corficolombiana. (2022). Perspectivas económicas 2022: Turbulencia en el despegue (Informe No. 1069805)).

En respuesta a estas adversidades, Maderas y Metales ha iniciado transformaciones de su estructura directiva, constituyendo una junta independiente y buscando una nueva gerencia general con las capacidades para liderar la recuperación. Este análisis muestra la urgencia de abordar integralmente los factores externos e internos que afectan a la empresa, para diseñar una hoja de ruta sostenible. Resulta esencial implementar un plan estratégico que contemple acciones específicas en las áreas financiera, comercial, operativa y estratégica, con el fin de recuperar la competitividad, mejorar la salud financiera y asegurar la adaptabilidad y crecimiento futuro en un escenario económico desafiante.

3. Dirección General

Desde la nueva junta directiva se propone encaminar una hoja de ruta enfocada en pilares que permitan obtener una mayor liquidez, una transformación del modelo operativo y la base de clientes, y un cambio en la gestión comercial de la empresa. Lo anterior obedece a la criticidad que se observa en los reportes de la empresa, y la situación sectorial y de entorno país.

4. Dirección de Estrategia

El modelo de negocio anterior, basado en la concentración en un solo cliente y segmento con una gestión de costos y riesgos deficiente, ha demostrado ser insostenible. Por lo tanto, se propone un cambio radical para garantizar la viabilidad y el crecimiento futuro de la compañía.

4.1. Reorganización Financiera y Seguridad

La empresa enfrenta una crisis de liquidez y un alto endeudamiento que la han llevado a una situación de insolvencia. La incapacidad para generar flujos de caja positivos impide cubrir las obligaciones financieras y pone en riesgo la operación continua. Esta condición, exacerbada por la cartera incobrable de hard discount, nos obliga a buscar un mecanismo de protección para reestructurar nuestras finanzas. Junto a la Dirección Financiera se liderará la ejecución de un plan de reorganización bajo la Ley 1116. Esta ley, que es el Régimen de Insolvencia Empresarial en Colombia, nos permitirá suspender de manera inmediata los procesos de cobro de los acreedores y las demandas en nuestra contra. Esto le dará a la empresa el tiempo y la protección legal necesarios para negociar colectivamente con todos nuestros acreedores (bancos, proveedores, etc.) y proponer un acuerdo de pago viable. De forma paralela, se implementará un estricto control de costos para restaurar la rentabilidad operativa. Esperamos lograr una estructura de capital viable que permita a la empresa operar sin la presión constante de la insolvencia. La reorganización dará lugar a un plan de pagos de deuda realista, con intereses y plazos que se ajusten al flujo de caja de la empresa. Esto nos permitirá respaldar las operaciones y las futuras inversiones.

4.2. Expansión Inteligente y Creación de Valor

La peligrosa dependencia de un solo cliente y segmento expuso a la empresa a un riesgo que se materializó con la quiebra de Justo y Bueno. El modelo de arriendo, que financiaba la producción con deuda a cambio de un flujo de caja incierto, ha demostrado ser insostenible y es una de las causas de la crisis de liquidez que tenemos actualmente. Junto a la Dirección Comercial se decidió que se mantendrá de ahora en adelante un portafolio de clientes diversificados en el cual un cliente nunca deberá de superar el 15 % de los ingresos de la empresa, con el objetivo de reducir la concentración de ingresos. Adicionalmente, la empresa abandonará por completo el modelo de arriendo, enfocándose en la venta directa de sus productos. Al eliminar el arriendo, se saneará la estructura financiera, se reducirá el riesgo de cartera y se liberará capital para las operaciones. Se impulsará una propuesta de valor basada en soluciones personalizadas y de alto valor agregado.

4.3. Excelencia Operacional y Gobernanza

La ineficiencia operativa y la falta de un gobierno corporativo sólido han debilitado la capacidad de la empresa. Las pérdidas de rentabilidad y la desalineación interna no pueden ser corregidas sin una reingeniería de los procesos y la cultura. La Dirección Operacional tiene la responsabilidad de optimizar los procesos de producción para mejorar la eficiencia y controlar los costos. La nueva junta directiva, por su parte, establecerá un gobierno corporativo profesional con una clara separación entre la propiedad y la administración, fomentando una cultura de transparencia, colaboración y responsabilidad en toda la organización.

5. Dirección Financiera

5.1. Diagnóstico Financiero

La Tabla 1 ilustra cómo las decisiones estratégicas y los factores externos se tradujeron en una crisis de liquidez, margen de rentabilidad, y flujo de caja para MyM. Por una parte, la compañía ha logrado incrementar sus ingresos operacionales a niveles históricos de 46,202 millones en 2022, representando un crecimiento acumulado del 25.3 % desde 2019. No obstante, este desempeño positivo en ventas se ve opacado por un incremento aún más pronunciado en los costos operacionales, los cuales aumentaron 64.3 % en el mismo periodo (de 21,805 a 35,823 millones). Esta dinámica ha erosionado sistemáticamente los márgenes de la empresa, con el margen bruto descendiendo de 41.0 % en 2019 a un mínimo de 18.7 % en 2021, recuperándose parcialmente a 22.5 % en 2022, pero aún por debajo del nivel inicial (mientras que por cada 100 millones en ventas la empresa obtenía 41 millones de margen bruto en 2019, para 2021 esta cifra había caído a apenas 18.7 millones, recuperándose ligeramente a 22.5 millones en 2022). El EBITDA como porcentaje de ingresos muestra una tendencia aún más preocupante, en 2019 era de 4576 millones y cayó a -3090 millones en 2021, con una recuperación marginal a de 237 millones en 2022. Adicionalmente el margen neto permanece negativo en -5.3 % (por cada peso vendido, la compañía pierde 5.3 centavos), evidenciando que la estructura de costos no se ha ajustado adecuadamente al crecimiento de ingresos y que la empresa continúa destruyendo valor para sus accionistas con un ROE de -9.3 % en 2022.

La gestión del capital de trabajo presenta desafíos significativos que amenazan la liquidez operativa de la empresa. El ciclo de caja extremadamente prolongado de 628 días en 2022 se encuentra principalmente impulsado por el periodo de cobranza de las cuentas por cobrar de arriendos (594 días). Aunque la empresa vende, tarda en promedio más de dos años en recibir el pago completo por sus servicios, lo que representa un riesgo crítico para la conversión de ventas en liquidez efectiva. Las cuentas por cobrar de arriendos, que ascienden a 14,285 millones (20.2 % del activo total), con un periodo de cobranza superior a 19 meses, sugieren posibles problemas de recuperación. Como resultado, el flujo de caja operativo positivo de 3,720 millones en 2022 se debe principalmente a variaciones temporales en capital de trabajo (3,483 millones en "Var KTO"), estrategia insostenible a largo plazo. Esta dependencia de liberaciones temporales de capital de trabajo se refleja en una caja final reducida a niveles críticos de 398 millones en 2022, a pesar del crecimiento en ingresos, y en una razón corriente de apenas 1.04 (Activos CC / Pasivos CC), indicando un riesgo inminente de iliquidez a corto plazo.

El análisis de la estructura de capital revela riesgos sistémicos que amenazan la viabi-

lidad financiera de la empresa. El ratio Pasivo Total/Activo Total alcanzó 62.7 % en 2022, con una concentración peligrosa en deuda a corto plazo (70.8 % del pasivo total), lo que coloca una presión excesiva sobre los recursos líquidos de la empresa. La capacidad de la compañía para cumplir con sus obligaciones financieras es extremadamente limitada, con un ratio EBITDA/Intereses de 0.1 en 2022, significando que genera solo el 10 % de los recursos necesarios para cubrir sus intereses, y un EBITDA/Servicio a la Deuda de 0.0, indicando incapacidad para cubrir el servicio total de la deuda con los flujos operativos. Esta situación se ha agravado por la erosión del patrimonio, que ha disminuido de 29,653 millones en 2019 a 26,342 millones en 2022, mientras el pasivo total ha aumentado, reduciendo significativamente el colchón de seguridad financiera de la empresa.

En conclusión, la compañía se encuentra en una situación financiera precaria, donde el crecimiento en ingresos no se traduce en rentabilidad sostenible ni en generación autónoma de flujo de caja operativo. La combinación de márgenes erosionados, un ciclo de caja extremadamente prolongado y un alto nivel de endeudamiento con concentración peligrosa en deuda a corto plazo pone en riesgo su viabilidad a mediano plazo. La recuperación requerirá acciones decisivas en tres frentes: reestructuración urgente de costos para alinear su crecimiento con los ingresos, gestión agresiva del capital de trabajo con especial énfasis en reducir el periodo de cobranza de arriendos, y renegociación de la deuda para aliviar la presión a corto plazo. Sin una intervención estratégica significativa que aborde estos problemas estructurales, la empresa continuará destruyendo valor y enfrentando riesgos crecientes de iliquidez que podrían comprometer su continuidad operativa.

Cuadro 1: Estados financieros. Cifras en millones de COP.

| Indicador Clave | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------------|--------|--------|---------|--------|
| Ingresos Operacionales | 36.928 | 33.229 | 35.770 | 46.202 |
| Costos Operacionales | 21.805 | 20.772 | 29.075 | 35.823 |
| EBITDA | 4.576 | 3.275 | -3.090 | 237 |
| Margen Bruto | 41.0 % | 37.6 % | 18.7 % | 22.5 % |
| Margen Neto | - | 0.9 % | -11.1 % | -5.3 % |
| ROE | - | 1.0 % | -13.5 % | -9.3 % |
| Ciclo de Caja (días) | - | 977 | 673 | 628 |
| Rotación Cartera Arriendos (días) | - | 921 | 615 | 594 |
| Cuentas por Cobrar Arriendos | 16.186 | 14.558 | 15.037 | 14.285 |
| Var KTNO | - | 523 | 2.428 | 3.483 |
| FCO | - | 3.871 | 20 | 3.720 |
| Caja Final | - | 629 | 1.113 | 398 |
| Razón Corriente | 1.22 | 1.35 | 1.18 | 1.04 |
| Endeudamiento | - | 51.4 % | 60.0 % | 62.7 % |
| Ebitda/Intereses | - | 1.7 | -2.2 | 0.1 |
| Ebitda/Servicio a la Deuda | - | 1.7 | -2.2 | 0.0 |
| Pasivo Total | 37.509 | 33.512 | 44.042 | 44.243 |
| Patrimonio Total | 29.653 | 31.735 | 29.369 | 26.342 |

5.2. Estrategia Financiera

5.2.1. Gestión de Liquidez y Renegociación de la Deuda

Uno de los desafíos más críticos que enfrentó Colombia en 2022 fue la elevada inflación, que alcanzó un nivel interanual del 13,12 % en diciembre, la cifra más alta registrada en los últimos 23 años (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2023; Swissinfo, 2023). Este resultado superó significativamente la inflación de 5,62 % registrada en 2021, representando un aumento de 7,5 puntos porcentuales en solo un año (DANE, 2023). La inflación se concentró principalmente en alimentos y bebidas no alcohólicas (27,81 %), restaurantes y hoteles (18,54 %), y artículos para el hogar (18,25 %), lo que generó una presión sustancial sobre el poder adquisitivo de los hogares y las empresas (AnalDEX, 2023). Este entorno inflacionario tuvo implicaciones directas para las empresas, particularmente en términos de aumento de costos operativos y devaluación del valor real de las cuentas por cobrar. Como señala el Banco de la República (2022) el entorno inflacionario tiene un efecto negativo sobre el PIB en las industrias. Este efecto es especialmente relevante para empresas manufactureras, cuyos márgenes se ven erosionados tanto por el aumento en los costos de insumos como por la rigidez en la capacidad de ajustar precios a la velocidad de la inflación.

En respuesta a esta presión inflacionaria, el Banco de la República implementó una política monetaria contractiva, elevando la tasa de intervención bancaria (TIBR) desde 1,75 % en octubre de 2021 hasta 12 % anual para finales de 2022 (Swissinfo, 2023). Este incremento sin precedentes en las tasas de interés tuvo efectos directos sobre la actividad económica, tal como lo documenta el Banco de la República (2022), quien señala que cambios en la tasa de interés tengan un efecto diferente sobre los sectores de servicios [...] la demanda de servicios es menos sensible a cambios en el ingreso que la de manufacturas". Para empresas con alto endeudamiento a corto plazo, como el caso hipotético de MyM (con 70,8 % de su pasivo en este plazo), este escenario transformó la estructura de deuda en un factor crítico de riesgo financiero.

Paradójicamente, mientras la inflación y las tasas de interés alcanzaban niveles históricos, el Producto Interno Bruto (PIB) colombiano mostró un crecimiento robusto en 2022, estimado entre 7,5 % (Senado de la República, 2023) y 8,2 % (Ministerio de Hacienda y Crédito Público [MHCP], 2022). No obstante, este panorama agregado enmascara desafíos sectoriales significativos. Si bien el sector manufacturero en su conjunto contribuyó al crecimiento económico, ciertos subsectores especializados, como el metalmeccánico y el mobiliario, enfrentaron condiciones adversas debido a su alta dependencia de insumos importados y su exposición a la volatilidad cambiaria (Banco de la República, 2022). En este contexto, empresas como MyM, con modelos de negocio ya debilitados por ineficiencias operativas, se vieron particularmente vulnerables ante la combinación de inflación elevada, altas tasas de interés y presión competitiva.

Ante este escenario complejo, la renegociación proactiva de la deuda emerge como una estrategia fundamental para empresas con alto endeudamiento a corto plazo. En un entorno de tasas de interés elevadas como el colombiano de 2022, donde el costo del capital alcanzó niveles récord, el acceso a nuevo financiamiento se torna prohibitivamente costoso (Swissinfo, 2023). Por lo tanto, la estrategia debe centrarse en negociar con acreedores existentes para obtener periodos de gracia, prórrogas o reestructuraciones que alivien la presión sobre el flujo de caja inmediato. La experiencia internacional y regional sugiere que los acreedores suelen ser receptivos a propuestas de reestructuración cuando se presentan con planes de acción claros y realistas. Un enfoque efectivo implica presentar proyecciones

detalladas de recuperación de flujo de caja, acompañadas de garantías adicionales que mitiguen el riesgo percibido por los acreedores. Como señala el Banco de la República (2022), "la tasa de interés nominal de corto plazo no ha proveído una protección efectiva contra la inflación", lo que subraya la necesidad de estrategias alternativas para gestionar el riesgo financiero en entornos inflacionarios.

La gestión agresiva de los flujos de entrada es otro pilar fundamental. Con ciclos de caja prolongados, como el hipotético de 628 días para MyM, la aceleración en el cobro de cuentas por cobrar se convierte en una prioridad crítica. Estrategias como aceleración de cobros, venta de activos no esenciales e implementación de mecanismos como factoring o leasing inverso para acelerar el cobro de carteras solventes, son necesarias para acelerar el flujo de caja y liquidez de la empresa.

5.2.2. Construcción de Tableros de Control (Dashboard)

La transformación tecnológica ha emergido como un factor crítico para optimizar la gestión financiera empresarial mediante la implementación de tableros de control (dashboards) estratégicos. Estas herramientas permiten integrar y visualizar en tiempo real indicadores clave de desempeño (KPIs) y métricas financieras, facilitando una toma de decisiones ágil, informada y alineada con los objetivos organizacionales (Sergei, 2024). Un caso representativo es el de Breg, una empresa estadounidense de dispositivos ortopédicos, cuyo departamento financiero enfrentaba dificultades para consolidar datos dispersos en múltiples sistemas; la implementación de un dashboard especializado permitió superar estos retos mediante una visualización estructurada y accesible de la información financiera (Beyond Key, 2023). Asimismo, estudios como el de McKinsey & Company (2021) demuestran el impacto tangible de estas herramientas: una institución financiera logró un incremento del 28 % en ventas en menos de un año tras optimizar sus procesos analíticos con tecnologías digitales.

La digitalización de los procesos financieros no solo mejora la precisión y velocidad del análisis, sino que también fortalece la ventaja competitiva en mercados dinámicos. Las empresas que adoptan dashboards reducen errores, automatizan reportes y mejoran la coordinación entre áreas, lo que se traduce en mayor eficiencia operativa y rentabilidad (Sergei, 2024). Herramientas basadas en la nube como Power BI o Tableau han democratizado el acceso a estos sistemas, incluso para pequeñas y medianas empresas, permitiendo una gestión estratégica basada en datos (Sergei, 2024). En conjunto, los dashboards se posicionan no solo como instrumentos de monitoreo, sino como pilares estratégicos para la planificación financiera, el control de desempeño y la sostenibilidad organizacional en la era digital.

Para MyM el uso de un dashboard se vuelve un proceso fundamental para el seguimiento de las metas de la empresa, y el monitoreo de las variables en tiempo real. Por eso, se propone construir un dashboard como el reportado en el archivo (Dashboard Financiero.html). Se plantean metas de un EBITDA del 4 % (con esto dado el esquema actual se conseguiría un recaudo de EBITDA de 1848 millones de pesos), lo cual es más viable que simplemente proponer un EBITDA que cubra toda la deuda dado el tiempo que resta del año 2022. Esto es particularmente retador porque implica una necesidad de mejora del 680 % con respecto a lo actual, sin embargo, el panorama de ingresos operacionales ha aumentado de manera optimista en lo que lleva del año. De igual manera, los días arriendo deben bajar con una meta de cobro menor a 180 días, de lo contrario el flujo de caja será absorbido, y la rotación de inventario de ser posible debe ser menor, se

propone 45 días.

6. Dirección de Operaciones

La recuperación operativa de Maderas y Metales exige una transformación profunda y focalizada en eficiencia, flexibilidad y rentabilidad. En este sentido, se ha diseñado un conjunto de estrategias alineadas con las mejores prácticas industriales y adaptadas a la realidad de la empresa, que abordan tanto la optimización interna como la relación con actores clave del entorno. Se propone renegociar el esquema sindical hacia un modelo de incentivos variables por productividad, realizar un análisis riguroso de rentabilidad por cliente y producto para depurar el portafolio, e implementar un programa de capacitación en Lean Manufacturing y producción flexible acompañado de la digitalización del control de inventarios y la programación de la producción. Estas iniciativas, soportadas en evidencia empírica y casos reales, están diseñadas para alinear los procesos internos con las mejores prácticas del sector manufacturero, buscando no solo estabilizar la operación en el corto plazo, sino también establecer una base sólida para la competitividad y sostenibilidad futura de la compañía.

6.1. Renegociación con Sindicato: Productividad con Incentivos Variables

Teniendo en cuenta que el próximo año, sería 2023, ya se cumplirían los 6 años de este acuerdo anteriormente pactado, y en la renegociación se busca beneficios para los empleados, pero teniendo una especial atención a la situación de la empresa ya que el modelo actual es costoso e inflexible (aumento automático por inflación + 2 puntos, fondo de beneficios COP 300 millones, prima de navidad), afectando los costos fijos. Esto significa establecer un marco de negociación donde se definan metas y parámetros de productividad específicos, que, al ser alcanzados o superados, generen incentivos económicos o de otro tipo para los trabajadores sindicalizados, alineando sus intereses con los objetivos y metas de producción, calidad y eficiencia operativa.

Los incentivos variables motivan a los empleados a mejorar su desempeño porque su remuneración o beneficios dependen directamente de su nivel de producción o eficiencia. Además, el diálogo y negociación con el sindicato pueden fomentar un ambiente de cooperación y compromiso, mejorando la relación entre empleados y gerencia. En un análisis de casos y estudios, se ha observado que sistemas de incentivos pueden reducir el ausentismo, aumentar la calidad y disminuir la rotación, incrementando así la productividad total de la planta (Achievers, 2025; Kaertech, 2024). En entornos con alta responsabilidad, incentivos bien calibrados pueden elevar productividad entre un 5 % y 8 % (Tello-Trillo, 2015). En Latinoamérica, investigaciones indican que la productividad en el sector manufacturero es positivamente influida cuando las negociaciones sindicales incluyen componentes de incentivos por productividad (EAFIT, 2017). En el contexto de Maderas y Metales, con sindicato establecido y dificultades en productividad, esta puede ser una solución efectiva para recuperar eficiencia y mejorar la operación. De este modo tendremos una mejor alineación entre esfuerzo y recompensa, reduciendo el costo fijo sindical en proporción a la productividad real, teniendo un posible aumento del 5 %-8 % (entre labores administrativas y de planta). En términos financieros, la motivación a través de incentivos ligados a resultados puede generar un retorno positivo que supera ampliamente los costos

asociados a los incentivos, mejorando la rentabilidad y competitividad de la empresa.

6.2. Gestión de Clientes y Productos

Realizar un análisis exhaustivo de la rentabilidad de cada cliente y cada producto para identificar y eliminar las líneas de negocio o los clientes que no generen un margen positivo. Creando también un enfoque en portafolio de productos demandados y con mayor margen: muebles de alta rotación, productos personalizados para retail, y soluciones integrales para supermercados y grandes superficies. El contexto nacional y sectorial en 2022 mostró presiones en costos de materias primas (acero, madera, pintura) que redujeron márgenes, y muchas empresas del sector manufacturero tuvieron que revisar portafolios y clientes para mantener la rentabilidad, evitando subsidio cruzado entre líneas, buscando enfocar recursos donde hay más valor agregado (CCB, 2022).

Casos reales en Colombia y América Latina muestran que la eliminación proactiva de líneas no rentables contribuye a la viabilidad financiera e incrementa los recursos disponibles para innovación y desarrollo de mejores productos. Según ANDI, durante 2022 la industria manufacturera creció 6,9 %, pero con una gran variedad entre ramas y productos: quienes ajustaron oportunamente su portafolio lograron mejores márgenes. Al implementar esta estrategia, se espera optimizar la cartera de clientes y el portafolio de productos logrando incrementar el margen neto hasta en 5-8 % anual por mejor utilización de recursos, eliminando subsidios cruzados y aumentando la concentración en clientes más rentables. Se espera una reducción de costos operativos y financieros, al dejar de atender segmentos con bajas utilidades y focalizar inversión y capacidad en clientes y productos premium o de mayor rotación. Identificar estas líneas de negocio no rentables podría liberar hasta un 10-15 % de capacidad productiva, redirigiéndola hacia clientes más rentables. En el entorno 2022, empresas que decidieron recortar productos o clientes poco rentables evitaron caídas en su EBITDA entre un 10 % y un 15 % en comparación con aquellas que mantuvieron portafolios amplios y poco rentables. Incrementar la rentabilidad permite liberar recursos que pueden ser reinvertidos en innovación, servicio al cliente y nuevos desarrollos, fortaleciendo la competitividad frente a rivales y la volatilidad del mercado. Aumentar margen bruto consolidado en aproximadamente 3-5 puntos porcentuales, con base en mejor mix.

Análisis de clientes y portafolio de Maderas y Metales 2022: Los principales clientes de la empresa en 2022 son las grandes superficies (Éxito, Carulla, Cencosud, Makro, Homecenter, Flamingo, Alkosto, Olímpica, Bravo), hard discounts (Ara, D1, Justo y Bueno), tiendas de marca y de conveniencia, cadenas independientes e industria (Haceb, Challenger, Fricinix). Tras la quiebra de Justo y Bueno (uno de los mayores clientes con 35 % de participación y 55 % del segmento hard discount para Maderas y Metales) la dependencia y el impacto financiero fueron altos. Empresas que concentraron su cartera en pocos clientes sufrieron mayores riesgos y caídas, lo que refuerza la necesidad de diversificar, pero siempre regulando la rentabilidad real por cliente. En cuanto al portafolio, el procesamiento de madera, alambre, lámina, pintura ya lo manejamos, con lo que se espera ampliar el portafolio sin tener que afectar la cartera comprando más activos, con productos como muebles promocionales, muebles personalizados para retail, productos personalizados, soluciones integrales de almacenamiento y muebles promocionales; productos que muestran mayor demanda y flexibilidad para negociar precios/márgenes. Por último, las líneas de bajo margen o arrendamiento, como la operación de renting para Justo y Bueno, mostraron altísimo riesgo y menor resiliencia financiera, justificando su

eliminación ya que no genera contribución positiva al EBITDA.

6.3. Capacitación en Lean Manufacturing y Producción Flexible; Digitalización de Control de Inventarios y Programación de Producción

El Lean Manufacturing es una metodología ampliamente probada en manufactura para reducir desperdicios, optimizar tiempos y mejorar la calidad, lo que resulta en un aumento de la eficiencia y reducción de costos y de los tiempos de producción y entrega, esperada entre 20 % y 30 %, gracias a la eliminación de actividades que no agregan valor (Womack & Jones, 2003). La producción flexible permite adaptarse rápidamente a variaciones en pedidos y diseños, factor clave en mercados dinámicos como el de muebles metálicos y góndolas para retail y hard discount (Duarte & Cruz, 2021). Complementariamente, digitalizar el control de inventarios y la programación de la producción mediante sistemas de gestión integrados (ERP, MES), para mejorar el seguimiento, minimizar errores, optimizar el flujo de materiales gestionando el inventario con disminución de inventarios obsoletos y ruptura de stock hasta en 25 %, optimizando el capital de trabajo (Thomas et al., 2023).

Casos industriales reales en Latinoamérica muestran que, tras implementación de Lean y digitalización, las empresas redujeron su tiempo de ciclo de producción hasta en 30 %, y lograron mejorar la rotación de inventario hasta en 25 %, impactando positivamente la rentabilidad (González et al., 2022). Como ejemplos tenemos los casos reales de éxito de:

- Una empresa de fabricación de estanterías en México implementó Lean Manufacturing y ERP para producción y control de inventarios, reduciendo su inventario en proceso en un 35 % y el tiempo de ciclo en 28 %, lo cual permitió mayor capacidad para atender demandas del retail (Thomas et al., 2023).
- Una productora de muebles metálicos para supermercados en Argentina tras un programa de producción flexible y digitalización logró disminuir errores de producción un 18 % y aumentar la entrega a tiempo a más del 95 %, uno de los factores detrás de una mejora del EBITDA anual del 12 % (González et al., 2022).
- Una compañía de suministros para retail en España usó Lean y sistemas MES para producción, optimizando la secuenciación de órdenes y el control de materiales, facilitando entregas ajustadas a pedidos variables y personalización de productos (Interempresas, 2024).

Esta estrategia de capacitación y digitalización alineará al equipo de Maderas y Metales con estándares modernos de manufactura, impulsando la eficiencia, reducción de costos y flexibilidad que son críticos para mantener su liderazgo en un mercado competitivo y en transformación constante.

7. Dirección Comercial

La estrategia comercial de Maderas y Metales se fundamenta en tres ejes principales: cambio de modelo con hard discount, diversificación de clientes y política de precios flexible. Cada uno de ellos se articula directamente con los pilares financiero (estabilización

de liquidez y mejora de márgenes) y operativo (productividad, eficiencia y modernización de procesos).

7.1. Cambio de Modelo con Hard Discounts

Se tiene como objetivo principal migrar gradualmente del esquema de arriendo a uno de venta directa, con la finalidad de reducir la alta exposición a cartera incobrable y mejorar el flujo de caja. Para ello, se planifica renegociar los contratos vigentes con grandes actores del segmento hard discount como Ara y D1, estructurando acuerdos marco que establezcan pagos definidos con cláusulas de reajuste basadas en indicadores de costo. Asimismo, se integrarán esquemas de venta financiada a través de aliados externos para mantener la atraktividad comercial sin afectar la liquidez propia. Finalmente, se comunicará claramente a los clientes la salida del arriendo del portafolio, ofreciendo alternativas flexibles y seguras que protejan la relación comercial. Esta estrategia apunta a eliminar por completo el arriendo en 18 meses y generar un incremento en la liquidez operativa de al menos un 20 %, alineándose con prácticas exitosas observadas en la industria retail y manufacturera, donde la reducción de riesgo crediticio y mejora en flujos de caja han demostrado fortalecer la sostenibilidad financiera (Deloitte, 2023; ANDI, 2022).

7.2. Diversificación de Clientes

Diversificación de la base de clientes para minimizar riesgos asociados a la concentración sectorial y fortalecer la rentabilidad. La prioridad será ampliar y consolidar la relación con grandes superficies nacionales reconocidas —Éxito, Cencosud, Olímpica, Alkosto, Homecenter— que configuran el core del mercado retail. Paralelamente, se desarrollará un portafolio de soluciones adaptadas a segmentos Horeca e institucionales —hoteles, universidades, clínicas— con elevado potencial y menor competencia. A nivel geográfico, la estrategia prevé retomar la internacionalización, enfocándose en mercados estables y con oportunidades de crecimiento como Chile, Perú y ciertos países de Centroamérica donde la demanda de retail y servicios relacionados está en expansión. Para optimizar la gestión comercial, se establecerá un área especializada en inteligencia de clientes, encargada de medir rentabilidad individual por cliente y línea de producto, facilitando la eliminación sistemática de aquellos que no aportan margen positivo. Todo esto con la meta clara de reducir la concentración del cliente principal a menos del 15 % de ingresos totales y aumentar en un 30 % el número de clientes medianos en un horizonte de 24 meses. Este enfoque responde a recomendaciones internacionales sobre gestión de riesgos comerciales y diversificación para la resiliencia empresarial (Christopher, 2021; McKinsey, 2023).

7.3. Política de Precios Flexible

Se orienta a abandonar contratos con precios fijos rígidos para trasladar oportunamente las fluctuaciones en los costos de materias primas —acero, madera, pintura— al cliente, garantizando la protección de los márgenes de rentabilidad. Se incorporarán cláusulas de indexación contractuales ligadas a indicadores económicos y de precios de insumos (IPP, valores de mercado del acero y madera), y se establecerá un comité de pricing con reuniones trimestrales para revisar costos y efectuar ajustes dinámicos. La política de precios se diferenciará según segmento: contratos semestrales con ajustes automáticos en hard discounts, revisiones trimestrales para Horeca e institucionales, y fijación en dólares para

exportaciones, mitigando riesgos cambiarios. Además, se fortalecerá la capacitación del equipo comercial en ventas consultivas, enfocando la argumentación en el valor agregado de productos y servicios para justificar precios variables, fortaleciendo así la relación con el cliente. Esta estrategia está estrechamente articulada con Finanzas para recuperar un margen EBITDA proyectado superior al 10 %, y con Operaciones para facilitar la planificación anticipada de compras y optimización de la cadena de suministro. La aplicación de políticas flexibles de precios con ajustes continuos ha sido un factor determinante para mantener márgenes positivos en sectores de manufactura y retail frente a volatilidades externas (Harland et al., 2023; Deloitte, 2023).

Referencias

- [1] Analdex. (2023). *Informe de inflación – diciembre 2022*. <https://analdex.org/2023/01/16/informe-de-inflacion-diciembre-2022/>
- [2] ANDI. (2022). *Estrategias comerciales y recuperación del sector manufacturero colombiano*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.
- [3] ANDI. (2022). *Balance 2022 y perspectivas 2023*. <https://www.andi.com.co/Uploads/INFORME%20PERSPECTIVAS%20ANDI%202023.pdf>
- [4] AS Colombia. (2022, 10 de mayo). Justo & Bueno a liquidación: qué significa y por qué se tomó la decisión. <https://colombia.as.com/actualidad/justo-bueno-a-liquidacion-que-significa-y-por-que-se-tomo-la-decision-n/>
- [5] Banco de la República. (2022). *Notas sobre la tasa de interés y la inflación en Colombia*. <https://www.banrep.gov.co/es/notas-sobre-tasa-interes-y-inflacion-colombia>
- [6] Beyond Key. (2023). *Case study: Financial reporting dashboard*. <https://www.beyondkey.com/casestudy/financial-reporting-dashboard>
- [7] Cámara de Comercio de Bogotá. (2022). *Observatorio de la región: Sector Industria - Variación porcentual*. <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/analisis-economico/dinamica-economica-sectorial/variacion-porcentual>
- [8] Christopher, M. (2021). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson Education.
- [9] Copperberg. (2025, enero 31). *Dynamic pricing in B2B manufacturing: The secret weapon your competitors are already using*. <https://www.copperberg.com/dynamic-pricing/>
- [10] Corficolombiana. (2022). *Perspectivas económicas 2022: Turbulencia en el despegue* (Informe No. 1069805). https://investigaciones.corfi.com/macroeconomia-y-mercados/informe-anual/perspectivas-economicas-2022-turbulencia-en-el-despegue/informe_1069805
- [11] DANE. (18 Junio 2022). *Encuesta Anual Manufacturera - EAM 2022*. <https://microdatos.dane.gov.co/index.php/catalog/836>
- [12] Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Índice de Precios al Consumidor diciembre 2022*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/cp_ipc_dic22.pdf
- [13] Deloitte. (2023). *Industria manufacturera: perspectivas y comportamientos*.
- [14] Dewar, K. (03 Septiembre 2024). Achievers. *The value of employee incentive programs for manufacturing*. <https://www.achievers.com/blog/the-value-of-employee-incentive-programs-for-manufacturing/>

-
- [15] Diario La Economía. (2022). *Sector del mueble impactado por pandemia y crisis logística*. <https://diariolaeconomia.com/fabricas-e-inversiones/item/7064-sector-del-mueble-impactado-por-pandemia-y-crisis-logistica.html>
- [16] Duarte, F., & Cruz, M. (2021). Producción flexible y su impacto en la manufactura de bienes de consumo. *Revista Industrial Latinoamericana*, 58(2), 45-60.
- [17] Estudios y casos de negociación sindical en JSTOR y EAFIT (2017). <https://www.jstor.org/stable/27765495> y <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/view/4575>
- [18] González, R., Fernández, P., & López, M. (2022). Lean manufacturing en la fabricación de muebles metálicos para retail en Argentina: Caso de éxito. *Revista de Tecnología y Gestión Industrial*, 12(3), 15-29.
- [19] Harland, C., Zheng, J., Johnsen, T., & Lamming, R. (2023). *Supply Management: Organizational Issues*. Routledge.
- [20] Harvard Business School (HBS) Online. (2024, mayo 10). *Dynamic pricing: What it is & why it's important*. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-dynamic-pricing>
- [21] Informabtl. (2025, agosto 13). *What are the best pricing strategies in global retail?* <https://www.informabtl.com/pricing-strategies-in-global-retail-market-keys-and-particularities-in-latin-amer>
- [22] Interempresas.net (2024). *Industria 4.0: Casos de éxito en digitalización y procesos Lean*. <https://www.interempresas.net>
- [23] Kaertech. (20 Julio 2024). *Top 10 incentives to boost productivity in manufacturing*. <https://www.kaertech.com/top-10-incentives-to-boost-productivity-in-manufacturing/>
- [24] McKinsey & Company. (2021). *Next-gen technology transformation in financial services*. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/next-gen%20technology%20transformation%20in%20financial%20services/next-gen-technology-transformation-in-financial-services.pdf>
- [25] McKinsey & Company. (2023). *Building Resilient Supply Chains*. <https://www.mckinsey.com>
- [26] McKinsey & Company. (2025, marzo 28). *Leaders in Latin American CPG: A commercial excellence evolution*. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/leaders-in-latin-american-cpg-a-commercial-excellence-evolution>
- [27] McKinsey & Company. (2024, mayo 14). *How to navigate pricing during disinflationary times*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/how-to-navigate-pricing-during-disinflationary-times>

- [28] McKinsey & Company. (2024, noviembre 27). *The state of grocery retail in Latin America*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-grocery-retail-in-latin-america>
- [29] Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2022). *Los resultados fiscales de 2022 y el Plan Financiero de 2023...* <https://www.minhacienda.gov.co/w/los-resultados-fiscales-de-2022-y-el-plan-financiero-de-2023-demuestran-el-compr...>
- [30] Muñoz Arellano, S. J., Mora Hernández, J. M., & Pinzón Florez, L. M. (2024). Impacto de la pandemia de COVID-19 en la balanza comercial de Colombia: Análisis de los últimos 5 años (2019–2023). *Brazilian Journal of Business*, 6(4), e73813. <https://doi.org/10.34140/bjbv6n4-004>
- [31] Pricefx. (s.f.). *Dynamic pricing strategy types: The top 10 with examples*. <https://www.pricefx.com/learning-center/dynamic-pricing-strategy-types-the-top-10-with-examples>
- [32] Senado de la República. (2023). *En 7.5 por ciento creció la economía en Colombia, dice informe del Banco de la República* [Comunicado de prensa]. <https://www.senado.gov.co/index.php/el-senado/noticias/4579-en-7-5-por-ciento-crecio-la-economia-en-colombia-dice-informe-del-banco-de->
- [33] Sergei, L. (2024). *Efficiency and solutions: The impact of dashboards on modern business management*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/efficiency-solutions-impact-dashboards-modern-business-sergei-lvov-iyg4f/>
- [34] Swissinfo. (2023, 5 de enero). *Colombia cerró 2022 con una inflación del 13,12 %, la más alta en 23 años*. EFE. <https://www.swissinfo.ch/spa/colombia-cerr%C3%B3-2022-con-una-inflaci%C3%B3n-del-13-12-la-m%C3%A1s-alta-en-23-a%C3%B1os/48183050>
- [35] Tello-Trillo, C. (Julio 2015). “*The Impact of Trade on Managerial Incentives and Productivity*”. <https://www.aeaweb.org/conference/2016/retrieve.php?pdfid=411>
- [36] Thomas, A., Sánchez, L., & Martínez, E. (2023). Digitalización y mejora en gestión de inventarios en la industria manufacturera mexicana. *Journal of Industrial Engineering*, 34(1), 25-40.
- [37] Universidad Militar Nueva Granada. (2023). *Análisis del modelo de negocio de Justo & Bueno y su impacto en la cadena de suministro* (Trabajo de grado). Repositorio Institucional UMNG. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/7b51fd1b-601d-48d2-b6e3-c82da24fcd6f/content>
- [38] Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Free Press.
- [39] Zilliant. (2024). *Using dynamic pricing optimization in B2B industries: A comprehensive guide*. <https://zilliant.com/blog/using-dynamic-pricing-optimization-in-b2b-industries-a-comprehensive-guide>