

Informe para la Junta Directiva: Diagnóstico y Hoja de Ruta para la Recuperación de Maderas y Metales S.A.

1. Resumen Ejecutivo: Diagnóstico de la Crisis y el Camino Hacia la Recuperación

El presente informe ha sido preparado para la nueva Junta Directiva de Maderas y Metales S.A. con el fin de realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la empresa y proponer una hoja de ruta estratégica para su recuperación. El análisis revela que Maderas y Metales S.A., a agosto de 2022, se encuentra en una situación de extrema vulnerabilidad financiera, marcada por una severa crisis de liquidez y una rentabilidad operativa negativa. El factor principal que desencadenó esta crisis fue la adopción de un modelo de negocio de "arriendo" de activos, enfocado en un único segmento de alto riesgo, los *hard discount*, y la dependencia catastrófica de un solo cliente, Justo y Bueno. Esta estrategia, intensiva en capital y altamente vulnerable, se vio golpeada por una confluencia de factores externos adversos: el aumento drástico en los costos de materias primas, el incremento de las tasas de interés y, finalmente, el colapso financiero de su cliente principal.

La causa fundamental del problema no fue solo el contexto externo, sino la decisión estratégica de la anterior gerencia de priorizar un crecimiento agresivo sobre la estabilidad financiera y la gestión de riesgos. El modelo de negocio se volvió insostenible, con el uso de deuda financiera para fondear una operación de largo plazo con una rotación de cartera excesivamente lenta. La insolvencia de Justo y Bueno dejó a la empresa con una cartera incobrable y un agotamiento de sus líneas de crédito.

La estrategia de recuperación propuesta se basa en tres pilares interconectados:

1. **Estabilización Financiera:** Medidas inmediatas para gestionar la liquidez, reestructurar la deuda y optimizar el capital de trabajo.
2. **Reorientación Estratégica:** Diversificación de la base de clientes y abandono del modelo de arriendo para retornar a un esquema de ventas tradicional, más alineado con las fortalezas históricas de la empresa.

3. **Crecimiento Sostenible:** Una vez estabilizada, la empresa deberá enfocarse en el crecimiento rentable y prudente, con una sólida estructura de gobierno corporativo y una gestión enfocada en el control de costos y la resiliencia de la cadena de suministro.

2. Análisis Estratégico y de Entorno

Maderas y Metales S.A.: Del Legado Familiar a la Crisis Corporativa

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.¹ 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.¹ Si bien esta expansión aumentó el alcance de la empresa, también introdujo una gobernanza basada en la familia, con nombramientos directivos para David Bernal (hermano) y Santiago (hijo), lo que generó desacuerdos entre los socios, especialmente con los herederos de Juan José Dávila.¹ 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.¹ 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.¹ 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.

Entorno Colombiano (2019-2022): La Tormenta Perfecta

El periodo de 2019 a 2022 en Colombia fue un entorno de alta volatilidad. El sector *retail* experimentaba una transformación acelerada, con la expansión agresiva de los formatos *hard discount* como Ara, D1 y Justo y Bueno.¹ Estos actores priorizaron la velocidad de expansión y el precio por encima de otras consideraciones, lo que representaba una oportunidad significativa para empresas como MyM. Bajo la nueva gerencia, MyM priorizó este segmento comercial, 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 2019.¹

El acuerdo con los *hard discount* incluía una exigencia crítica: los precios solo se ajustarían una vez al año.¹ Este elemento de rigidez contractual se convirtió en un pasivo masivo cuando los costos de producción se vieron afectados por la pandemia global. A partir de 2020, las cadenas de suministro globales se vieron gravemente interrumpidas, lo que revivió el debate sobre su fragilidad.² Si bien algunos sectores como el farmacéutico reportaron una gestión exitosa de los riesgos, adoptando medidas preventivas como el aumento de inventarios de seguridad, el impacto general en la economía colombiana fue significativo.³ Para MyM, esta interrupción se tradujo en un aumento masivo de los precios de sus materias primas principales, el acero y la madera, que experimentaron picos de precio sin precedentes entre 2021 y 2022, como se observa en los gráficos del documento.¹

La situación se agravó con la crisis de Justo y Bueno. Las investigaciones sobre el colapso de esta compañía indican que su quiebra no fue solo un resultado de la pandemia, sino de profundas fallas estructurales y de gobierno corporativo, incluyendo la ausencia de una junta directiva y un modelo de negocio con alto riesgo de liquidez.⁵ 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.⁵ El modelo de Justo y Bueno dependía del crédito de proveedores, a quienes finalmente incumplió sus pagos, solicitando la liquidación en mayo de 2022.⁶ 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.¹ 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.

3. Diagnóstico Financiero Detallado (2019-2022)

Análisis del Estado de Resultados: La Erosión de la Rentabilidad

El estado de resultados de MyM revela un patrón de crecimiento en ingresos que oculta una erosión catastrófica de la rentabilidad. En 2020, los ingresos operacionales se contrajeron un 10.0%, un efecto esperado por los confinamientos iniciales de la pandemia. Sin embargo, en 2021, a pesar de un crecimiento moderado del 7.6%, el costo de ventas se disparó un 40.3%.¹ Esto tuvo un efecto devastador sobre el margen bruto, que se desplomó de un 37.6% en 2020 a un 18.7% en 2021.¹ Este colapso fue una consecuencia directa de la estrategia comercial: la empresa se vio atrapada en contratos de precio fijo con los

hard discount en un momento de volatilidad extrema y aumento de precios en el acero y la madera, y no pudo trasladar los mayores costos a sus clientes.¹

El impacto de este fenómeno se refleja en el EBITDA, que se volvió negativo en 2021, alcanzando \$COP (3,090) millones.¹ Esto indica que las operaciones principales de la empresa, antes de considerar gastos financieros, no generaron utilidad. La empresa, en efecto, estaba perdiendo dinero por cada producto vendido, un modelo de negocio insostenible. Aunque los ingresos crecieron significativamente en 2022 (29.2%), el margen EBITDA se mantuvo anémico en 0.5%, un indicativo de que el problema estructural de costos persistía.¹

El resultado neto refleja la magnitud del problema. Después de registrar una utilidad de \$COP 1,551 millones en 2019, la empresa tuvo pérdidas de \$COP (3,954) millones en 2021 y \$COP (2,447) millones en 2022.¹ Las pérdidas acumuladas deterioraron drásticamente el patrimonio. Por último, los gastos por intereses se dispararon un 52.8% en 2022, un reflejo del mayor endeudamiento para fondar la operación de arriendo y el aumento en las tasas de interés.¹ Esto demuestra que incluso con una recuperación en ingresos, la carga financiera era tan pesada que la empresa seguía operando con pérdidas significativas.

Análisis del Balance General: La Crisis de Liquidez

El balance general ilustra cómo las decisiones estratégicas y los factores externos se tradujeron en una crisis de liquidez. El activo más problemático es la "Cuenta por Cobrar Arriendos," que ascendió a \$COP 16,186 millones en 2018 y se mantuvo en un nivel similar

hasta 2022, demostrando una inversión masiva en el modelo de arriendo.¹ La rotación de esta cartera, de 594 días, evidencia la lentitud con la que los pagos ingresaban, lo que generaba un drenaje constante de efectivo.¹ El balance también revela que la empresa financió esta expansión con un aumento en sus pasivos, particularmente con un mayor uso de deuda financiera y el retraso en el pago a proveedores. El pasivo total se incrementó un 31.4% en 2021, lo que muestra una dependencia creciente del financiamiento externo para sostener el modelo de arriendo y la operación.¹ La quiebra de Justo y Bueno dejó esta cartera de arriendo incobrable, convirtiendo el activo más grande de la empresa en un pasivo virtual que no genera retorno.

Análisis del Flujo de Caja: El Drenaje de Liquidez

El estado de flujo de caja es el documento financiero más revelador de la crisis. A pesar de fluctuaciones en el EBITDA, el flujo de caja operativo (FCO) fue marginalmente positivo en 2021 (\$COP 20 millones) y significativamente positivo en 2022 (\$COP 3,720 millones), pero esto no cuenta la historia completa.¹ La empresa tuvo que recurrir a la "Var CP Comerciales" (variación de cuentas por pagar comerciales), la cual aumentó en \$COP 5,393 millones en 2021, una clara señal de que MyM estaba financiando sus operaciones a través del retraso en el pago a sus proveedores.¹ Este tipo de financiación involuntaria es un síntoma de una crisis de liquidez inminente.

El flujo de caja libre (FCL), que mide la capacidad de la empresa para generar efectivo después de las inversiones, fue negativo en 2021 (\$COP (369) millones).¹ El indicador FCL/Servicio a la Deuda, de (0.3) en 2021, indica que la empresa no generaba suficiente efectivo libre para cubrir el servicio de su deuda financiera.¹ El modelo de negocio de arriendo consumía capital de forma masiva: la inversión en la fabricación de góndolas (Capex) no era recuperada por la operación, lo que obligó a la empresa a recurrir a sus líneas de crédito bancario. Al agotarse estos cupos de deuda y con el colapso de Justo y Bueno, la empresa se encontró sin fuentes de financiación para operar, lo que la llevó al borde de la quiebra.

Indicadores Financieros Clave

La siguiente tabla resume el deterioro de los indicadores financieros de Maderas y Metales S.A.:

Indicadores Financieros	2019	2020	2021	2022
Rentabilidad				
Margen Bruto	41.0%	37.6%	18.7%	22.5%
Margen EBITDA	12.4%	9.9%	(8.6%)	0.5%
Margen Neto	4.2%	0.9%	(11.1%)	(5.3%)
ROE	5.2%	1.0%	(13.5%)	(9.3%)*
Liquidez				
Rotación Cartera Arriendos (Días)	921	615	594	594
Ciclo de Caja (Días)	977	673	628	628
Endeudamiento				
Endeudamiento Total	55.8%	51.4%	60.0%	62.7%
Período Pago Deuda Financiera (EBITDA)	5.4	54	(5.9)	62.3

Nota: ROE de 2022 calculado como Resultado Neto / Patrimonio Total al cierre de 2021 para reflejar el retorno sobre el capital invertido al inicio del período.

Los indicadores muestran la fragilidad de la empresa. La rentabilidad se desplomó en 2021 y

se mantuvo negativa. La rotación de cartera por arriendo de casi dos años es el principal síntoma de un modelo de negocio defectuoso.¹ La deuda total aumentó en 2021 y 2022, y la capacidad de la empresa para pagarla con su EBITDA operativo colapsó en 2021, tornando el indicador en negativo.¹ Estos indicadores son el veredicto final sobre el modelo de la anterior gerencia: la empresa no era financieramente sostenible.

4. Síntesis Causal: El Ciclo Vicioso del Declive

El análisis revela un ciclo vicioso de decisiones estratégicas, vulnerabilidades operativas y factores externos que condujeron a la crisis actual.

1. **Priorización Estratégica Riesgosa:** La gerencia decidió enfocar la empresa en el segmento *hard discount* y adoptar un modelo de negocio de arriendo, lo que demandó una inversión de capital inicial masiva.
2. **Financiamiento Insostenible:** Para financiar esta inversión, la empresa recurrió a deuda bancaria, agotando sus cupos de crédito, un movimiento riesgoso dado que la recuperación del capital invertido dependía de pagos de arriendo a largo plazo.
3. **Falla en la Gestión de Riesgos:** La gerencia no previó ni mitigó los riesgos inherentes al entorno: se comprometió a precios fijos en un contexto de alta volatilidad en el costo de las materias primas y se concentró excesivamente en un único cliente, un modelo de negocio de alto riesgo.
4. **Colapso de Rentabilidad y Liquidez:** El aumento en los costos no pudo ser trasladado al cliente debido a los contratos de precio fijo, lo que resultó en el colapso del margen bruto y el EBITDA. La operación se volvió un drenaje de caja. La empresa tuvo que recurrir al crédito de proveedores para mantenerse a flote.
5. **Catástrofe Final:** La quiebra de Justo y Bueno, el cliente principal, dejó a la empresa con una cartera de arriendo masiva e incobrable. Sin la principal fuente de ingresos del modelo de arriendo y sin cupos de crédito disponibles, la empresa entró en una crisis de liquidez terminal.

Este ciclo demuestra que la crisis de MyM no fue un simple accidente, sino el resultado predecible de una gestión de riesgo deficiente y una estrategia financiera fundamentalmente flawed.

5. Hoja de Ruta Estratégica para la Recuperación

Estrategia Financiera: Estabilización y Reestructuración

La prioridad inmediata es la supervivencia. Se debe implementar un plan de estabilización financiera que se enfoque en:

- **Gestión de Liquidez:** Establecer un comité de crisis para la gestión de caja. Priorizar la cobranza de las cuentas por cobrar existentes, negociar deudas con proveedores y buscar fuentes de financiamiento de emergencia.
- **Reestructuración de Deuda:** Iniciar negociaciones con las entidades financieras para reestructurar la deuda existente. Se deben explorar opciones como un período de gracia en los pagos de capital o la consolidación de la deuda a corto y largo plazo en un nuevo crédito con condiciones más favorables.
- **Capital de Trabajo:** El modelo de arriendo ha demostrado ser insostenible. Se debe buscar la liquidación, venta o monetización de los activos de arriendo no rentables para recuperar capital y reorientar la empresa hacia un modelo de negocio menos intensivo en capital.
- **Inyección de Capital:** Dada la situación del patrimonio, es probable que se requiera una inyección de capital por parte de los accionistas o de nuevos inversionistas para sanear el balance y proveer el capital de trabajo necesario para la reactivación.

Estrategia Comercial: Diversificación y Revalorización

El plan comercial debe ser una ruptura total con el modelo fallido. Las recomendaciones son:

- **Fin del Modelo de Arriendo:** Se debe suspender inmediatamente la oferta de arriendo de productos para nuevos clientes. La empresa debe volver a un modelo de negocio de venta directa de sus productos.
- **Diversificación de Clientes:** Se debe re-enfocar la estrategia comercial en el resto de segmentos del *retail* donde MyM tiene presencia, como los grandes almacenes, tiendas de marca, y cadenas independientes, para reducir la dependencia de un solo nicho de mercado.
- **Reevaluación de la Propuesta de Valor:** La empresa no debe competir solo por precio. Se debe re-enfocar la propuesta de valor en la calidad del producto, el servicio al cliente y el conocimiento del mercado, elementos que históricamente le dieron su liderazgo.
- **Política de Precios Flexible:** Es imperativo establecer una política de precios dinámica que permita trasladar las fluctuaciones de costos a los clientes para proteger los márgenes de rentabilidad.

Estrategia Operacional: Eficiencia y Gestión de Costos

Para apoyar la reorientación comercial, la operación debe ser más eficiente y resiliente.

- **Resiliencia de la Cadena de Suministro:** Implementar una estrategia de múltiples proveedores para el acero y la madera, reduciendo la dependencia de una sola fuente y mitigando el riesgo de futuras fluctuaciones de precios.
- **Optimización de Procesos:** La relación con el sindicato debe ser un punto de partida para mejorar la productividad. Se debe buscar un acuerdo para optimizar los procesos de producción y reducir los costos de conversión.
- **Gestión de Activos Fijos:** Se debe evaluar la monetización de activos no productivos, como el lote adquirido para la futura planta de producción, para liberar capital que puede ser utilizado en la estabilización de la empresa.

Estrategia Ejecutiva y de Gobierno Corporativo

La nueva junta directiva, de naturaleza independiente, es la clave para el cambio. Sus responsabilidades deben ser:

- **Definición de Nuevos Roles:** La junta debe buscar y contratar a un nuevo gerente general y a un director comercial con experiencia probada en procesos de recuperación y gestión de riesgos, asegurando que los roles de decisión sean independientes y complementarios.
- **Métricas de Desempeño:** Redefinir las métricas de desempeño para los ejecutivos, enfocándose en la rentabilidad (margen bruto y EBITDA), la liquidez (flujo de caja operativo) y el retorno sobre el capital invertido (ROI), en lugar de solo los ingresos por ventas.

6. Dashboard Ejecutivo y Estrategia General

Dashboard Ejecutivo

El siguiente tablero visual se propone para monitorear el progreso de la recuperación, presentando indicadores clave en un formato claro para la toma de decisiones de la junta directiva:

Indicador	2019	2020	2021	2022	Meta 2025
Salud Financiera					
Margen EBITDA (%)	12.4%	9.9%	(8.6%)	0.5%	>10%
Deuda Neta / EBITDA	2.5	2.6	-	-	<3.0
Días Cartera Arriendo	921	615	594	594	<180
Rendimiento Comercial					
Ingresos Operacionales (MM COP)	36,928	33,229	35,770	46,202	+10% YoY
Concentración Cliente (%)	-	-	-	35%	<15%
Eficiencia Operacional					
Rotación Inventario	55	77	50	50	<45

(Días)					
--------	--	--	--	--	--

Estrategia General: "Estabilización y Reorientación Estratégica"

La estrategia general de la compañía debe ser un plan de tres fases:

- **Fase 1: Estabilización (Primeros 6 meses):** El foco debe ser la supervivencia. Se implementarán las medidas financieras de choque para gestionar la liquidez, negociar la deuda y asegurar el capital de trabajo necesario para la continuidad de la operación.
- **Fase 2: Reorientación (6 a 18 meses):** Una vez estabilizada la empresa, se trabajará en la reorientación estratégica. Se diversificará la base de clientes y se reconstruirá la propuesta de valor. Se abandonará el modelo de arriendo para retornar a un modelo de ventas más tradicional y sostenible.
- **Fase 3: Crecimiento Sostenible (18 meses en adelante):** Con una base financiera y comercial saneada, la empresa podrá volver a pensar en el crecimiento. Se buscará expandir la participación de mercado de manera rentable, a través de la optimización operativa y, si las condiciones lo permiten, explorando nuevas oportunidades de negocio o adquisiciones que fortalezcan el liderazgo de la empresa de forma prudente. La meta es que Maderas y Metales S.A. recupere su estatus como un referente nacional, pero con un modelo de negocio robusto y una gestión de riesgo sólida.

Obras citadas

1. Taller nueva junta directiva en empresa 20250730.pdf
2. El desafío de las cadenas de suministro - International Monetary Fund (IMF), fecha de acceso: agosto 16, 2025, <https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/2022/06/the-stretch-of-supply-chains-B2B>
3. MinSalud comparte balance positivo sobre impacto del covid en China y su efecto en la cadena de suministro de medicamentos, fecha de acceso: agosto 16, 2025, https://www.minsalud.gov.co/Paginas/minsalud_comparte_balance_positivo_sobre_impacto_del_covid_en_china_y_su_efecto_en_la_cadena_de_suministro_de_medicamentos.aspx
4. APUESTAS ESTRATÉGICAS DEL SECTOR RETAIL EN COLOMBIA EN LA POSPANDEMIA. ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO CON ENFOQUE GLOBAL Mario Samue - ALININ, fecha de acceso: agosto 16, 2025, https://alinin.org/wp-content/uploads/2024/10/Tendencias_XXIII_105-118.pdf
5. ANÁLISIS DE LOS ERRORES ORGANIZACIONALES DE LA MERCADERIA JUSTO Y BUENO EN COLOMBIA PRESENTADO POR, fecha de acceso: agosto 16, 2025,

<https://repository.umng.edu.co/bitstreams/7b51fd1b-601d-48d2-b6e3-c82da24fcd6f/download>

6. Justo & Bueno a liquidación: qué significa y por qué se tomó la decisión - AS Colombia, fecha de acceso: agosto 16, 2025,
<https://colombia.as.com/actualidad/justo-bueno-a-liquidacion-que-significa-y-por-que-se-tomo-la-decision-n/>