

# 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. (MyM) con el propósito de realizar un diagnóstico exhaustivo de su situación actual y proponer una hoja de ruta estratégica para su recuperación. El análisis revela que, a agosto de 2022, la empresa se encuentra en una situación de extrema vulnerabilidad financiera, caracterizada por una severa crisis de liquidez y una rentabilidad operativa negativa. La causa fundamental del problema no reside únicamente en factores externos, sino en una confluencia de decisiones estratégicas erróneas y una deficiente gestión de riesgos que la dejaron catastróficamente expuesta a la volatilidad del entorno.<sup>1</sup>

La crisis fue detonada por 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 desmedida de un solo cliente, Justo y Bueno, que llegó a representar el 35% de la facturación.<sup>1</sup> Esta estrategia, intensiva en capital, se financió con deuda bancaria a corto plazo, creando una disfunción fundamental entre la fuente de capital y el retorno del mismo.<sup>1</sup> La vulnerabilidad inherente del modelo se vio amplificada por el entorno macroeconómico: un aumento drástico en los costos de materias primas como el acero y la madera, el incremento de las tasas de interés y, finalmente, el colapso financiero de su cliente principal.<sup>1</sup>

La hoja de ruta propuesta se basa en tres pilares interconectados. El primer pilar es la **Estabilización Financiera**, que se enfoca en medidas inmediatas para gestionar la liquidez, reestructurar la deuda y optimizar el capital de trabajo. El segundo, la **Reorientación Estratégica**, busca diversificar la base de clientes y abandonar el modelo de arriendo para retornar a un esquema de ventas tradicional, más alineado con las fortalezas históricas de la empresa. Finalmente, el tercer pilar, el **Crecimiento Sostenible**, se centrará en un crecimiento rentable y prudente una vez que la empresa esté estabilizada, con un sólido

control de costos y una gestión de la cadena de suministro resiliente.<sup>1</sup>

## 2. Análisis Integral de la Crisis de Maderas y Metales S.A.

### 2.1. El Legado y la Transición: De la Práctica a la Fragilidad Institucional

La historia de Maderas y Metales S.A. es una progresión de una operación artesanal y empírica, fundada en 1969 por Marco Bernal y Juan José Dávila, a una empresa líder en el mercado nacional.<sup>1</sup> Durante sus primeras tres décadas, el éxito se basó en el conocimiento práctico y en relaciones comerciales estables con grandes superficies como Almacenes Éxito y Ley.<sup>1</sup> La transición a la segunda generación, liderada por Carmen Bernal a partir del año 2000, introdujo una estrategia comercial más agresiva y amplió el portafolio de productos. Sin embargo, también instauró una gobernanza basada en la familia, con nombramientos directivos para su hermano y su hijo, generando conflictos de interés y una falta de separación entre la propiedad y la administración.<sup>1</sup>

El momento crítico no fue la primera transición generacional, sino la segunda, marcada por el fallecimiento de los fundadores en 2015. La asamblea de socios de 2016, que buscó profesionalizar la gestión, tomó la decisión crucial de contratar a un gerente general independiente, Diego Hernández, en julio de 2016.<sup>1</sup> Sin embargo, el liderazgo de Diego, caracterizado por un estilo dominante y una medición estricta de indicadores de productividad, generó inconformidad interna.<sup>1</sup> Lo más trascendental de su gestión fue su decisión de eliminar el rol del director comercial y asumirlo él mismo. Esta concentración de poder en una sola persona creó un **punto de falla único** que eliminó un control y contrapeso fundamental en la toma de decisiones.<sup>1</sup> En lugar de profesionalizar la empresa, esta estructura la expuso a un riesgo de concentración de poder, permitiendo que una única visión guiara a la empresa hacia una dependencia excesiva de un solo cliente y un modelo de negocio no probado.

### 2.2. Entorno Macroeconómico y Sectorial: La Tormenta Perfecta

El periodo de 2019 a 2022 en Colombia se configuró como una etapa de alta volatilidad. El sector *retail* experimentaba una transformación acelerada con la expansión de los *hard discount*, actores que priorizaban la velocidad de expansión y el precio, lo que representaba una oportunidad significativa para MyM.<sup>1</sup> Sin embargo, en un entorno de crecimiento económico moderado, inflación persistente y altas tasas de interés, las decisiones estratégicas de la empresa se volvieron insostenibles.<sup>1</sup>

La gerencia de MyM optó por una estrategia de alto riesgo al comprometerse a contratos de precio fijo en un momento de volatilidad extrema en los costos de sus materias primas principales, el acero y la madera, que experimentaron picos de precio sin precedentes entre 2021 y 2022.<sup>1</sup> Esta decisión demostró una falla catastrófica en la gestión de riesgos, ya que la empresa no pudo trasladar los mayores costos a sus clientes, lo que resultó en un colapso del margen bruto.<sup>1</sup> La dependencia del segmento *hard discount* y, en particular, de Justo y Bueno, que concentraba el 35% de la facturación total a finales de 2019, convirtió a MyM en una víctima colateral de un modelo de negocio que ya era fundamentalmente inviable.<sup>1</sup> El entorno macroeconómico y sectorial no fue la causa fundamental de la crisis, sino un **catalizador que expuso y amplificó las fallas estratégicas** de la gerencia anterior, haciendo evidente que la empresa no tenía un colchón financiero para resistir una crisis.

### 2.3. Radiografía Financiera: El Colapso de la Rentabilidad y la Crisis de Liquidez

El análisis de los estados financieros de MyM revela que la empresa persiguió una estrategia de crecimiento en ingresos que no se tradujo en la generación de valor, sino en una **destrucción de valor**.<sup>1</sup>

El estado de resultados muestra un patrón de crecimiento de ingresos en 2022 (+29.2%) que, en un examen superficial, podría parecer una mejora, pero que oculta una erosión catastrófica de la rentabilidad.<sup>1</sup> El colapso del margen bruto en 2021, que se desplomó del 37.6% en 2020 al 18.7%<sup>1</sup>, fue la consecuencia directa de no poder trasladar los mayores costos a los clientes. Este fenómeno llevó al EBITDA a volverse negativo en 2021 (-\$COP 3,090 millones), lo que indica que las operaciones principales no generaban utilidad y que la empresa perdía dinero por cada producto vendido.<sup>1</sup> Las pérdidas netas se acumularon, alcanzando -\$COP 3,954 millones en 2021 y -\$COP 2,447 millones en 2022, deteriorando drásticamente el patrimonio.<sup>1</sup> El aumento del 52.8% en los gastos por intereses en 2022 fue un reflejo del mayor endeudamiento para fondear el modelo de arriendo y del aumento en las tasas de interés, lo que demostró que incluso con más ingresos, la carga financiera era insostenible.<sup>1</sup>

El balance general ilustra cómo las decisiones estratégicas se tradujeron en una crisis de liquidez. El activo más problemático es la "Cuenta por Cobrar Arriendos," que ascendió a un nivel masivo e ilíquido hasta 2022.<sup>1</sup> La rotación de esta cartera, de 594 días, evidencia la lentitud con la que los pagos ingresaban.<sup>1</sup> La quiebra de Justo y Bueno dejó este activo incobrable, convirtiéndolo en un pasivo virtual que no genera retorno.<sup>1</sup> El pasivo total se incrementó un 31.4% en 2021, lo que muestra una dependencia creciente del financiamiento externo para sostener la operación, con el endeudamiento total alcanzando un crítico 62.7% en 2022.<sup>1</sup>

El estado de flujo de caja es el documento más revelador de la crisis. A pesar de un FCO marginalmente positivo en 2021 (\$COP 20 millones) y significativamente positivo en 2022 (\$COP 3,720 millones), estos resultados son engañosos.<sup>1</sup> El flujo de caja operativo de la empresa se sostuvo a través del **retraso en el pago a proveedores**, con una "Var CP Comerciales" que aumentó en \$COP 5,393 millones en 2021, un claro síntoma de una crisis de liquidez.<sup>1</sup> El flujo de caja libre (FCL) fue negativo en 2021 (-\$COP 369 millones), lo que indica que la empresa no generaba suficiente efectivo libre para cubrir el servicio de su deuda financiera.<sup>1</sup> El FCL extraordinariamente positivo en 2022 (\$COP 4,179 millones) no refleja una mejora intrínseca de las operaciones, sino que se debe a variaciones en activos y pasivos corrientes, probablemente como resultado de la reestructuración financiera y la liquidación de capital de trabajo, no de una operación saludable a largo plazo.<sup>1</sup>

**Tabla 1: Resumen de Indicadores Financieros Clave (2019-2022)**

| Indicador           | 2019  | 2020  | 2021    | 2022    |
|---------------------|-------|-------|---------|---------|
| <b>Rentabilidad</b> |       |       |         |         |
| 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%)* |

|   |       |       |       |       |  |
|---|-------|-------|-------|-------|--|
| <b>Liquidez</b>   |       |       |       |       |  |
| Rotación<br>Cartera<br>Arriendos<br>(Días)  | 921   | 615   | 594   | 594   |  |
| Ciclo de<br>Caja (Días)   | 977   | 673   | 628   | 628   |  |
| <b>Endeudami<br/>ento</b>   |       |       |       |       |  |
| Endeudami<br>ento Total   | 55.8% | 51.4% | 60.0% | 62.7% |  |
| Período<br>Pago<br>Deuda<br>Financiera<br>(EBITDA)  | 5.4   | 54    | (5.9) | 62.3  |  |
|   |       |       |       |       |  |
|   |       |       |       |       |  |
| * Nota: ROE<br>de 2022<br>calculado<br>como<br>Resultado<br>Neto /<br>Patrimonio<br>Total al<br>cierre de<br>2021 para<br>reflejar el<br>retorno<br>sobre el<br>capital<br>invertido al |       |       |       |       |  |

|                                  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|
| inicio del período. <sup>1</sup> |  |  |  |  |  |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|

**Tabla 2: Evolución del Flujo de Caja (2020-2022)**

| Flujo de Caja (COP Millones)  | 2020       | 2021       | 2022       |
|-------------------------------|------------|------------|------------|
| EBITDA                        | \$3,275 M  | -\$3,090 M | \$237 M    |
| Impuestos                     | -\$73 M    | -\$682 M   | \$1 M      |
| Flujo de Caja Operativo (FCO) | \$3,871 M  | \$20 M     | \$3,720 M  |
| Inversión (Capex)             | -\$1,177 M | -\$357 M   | -\$572 M   |
| Flujo de Caja Libre (FCL)     | \$2,602 M  | -\$369 M   | \$4,179 M  |
| Intereses                     | -\$1,938 M | -\$1,427 M | -\$2,181 M |
| Var Deuda Financiera CP       | \$655 M    | \$158 M    | -\$2,626 M |
| Var Deuda Financiera LP       | \$849 M    | \$177 M    | -\$761 M   |

La decisión de financiar una operación de largo plazo (el arriendo) con deuda a corto plazo y la incapacidad de trasladar los costos a los clientes fue una bomba de tiempo.<sup>1</sup> Cuando la bomba estalló (picos de precios y la quiebra del cliente principal), la empresa no tenía fuentes de liquidez internas (el flujo de caja de la operación era negativo) ni externas (los cupos de crédito se habían agotado), lo que la llevó al borde de la quiebra.<sup>1</sup>

### 3. Hoja de Ruta Estratégica para la Recuperación

### 3.1. Perspectiva Financiera: Estabilización y Reestructuración

El objetivo inmediato es la supervivencia y el saneamiento del balance. Las estrategias propuestas son:

- **Gestión de Liquidez de Choque:** Se debe establecer un comité de crisis con autoridad para la gestión diaria de caja. La prioridad es la cobranza de las cuentas por cobrar existentes, la negociación de prórrogas con proveedores críticos y la búsqueda de fuentes de financiamiento de emergencia para evitar el colapso inmediato.<sup>1</sup>
- **Reestructuración de Deuda:** Es imperativo iniciar negociaciones formales con las entidades financieras para refinanciar la deuda existente. Se deben explorar opciones como un período de gracia en los pagos de capital o la consolidación de los pasivos a corto y largo plazo en un nuevo crédito con condiciones más favorables.<sup>1</sup>
- **Monetización de Activos no Rentables:** El modelo de arriendo ha demostrado ser insostenible. La empresa debe buscar la liquidación, venta o monetización de los activos de arriendo para recuperar capital. De igual forma, se debe evaluar la venta del lote adquirido para la futura planta de producción, un activo no productivo que puede proveer capital de trabajo de emergencia.<sup>1</sup>
- **Inyección de Capital:** Dada la situación crítica 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 financiar la reactivación.<sup>1</sup>

### 3.2. Perspectiva Comercial: Reorientación y Diversificación

El plan comercial debe ser una ruptura total con el modelo fallido y la reconstrucción de una base de ingresos sostenible. Las recomendaciones son:

- **Fin del Modelo de Arriendo:** Se debe suspender inmediatamente la oferta de arriendo para nuevos clientes y volver a un modelo de negocio de venta directa de productos. Este cambio es una señal de transparencia y un compromiso con un negocio menos intensivo en capital.<sup>1</sup>
- **Diversificación de Clientes:** La estrategia comercial debe re-enfocarse en el resto de segmentos del *retail* donde MyM tiene presencia, como los grandes almacenes, tiendas de marca y cadenas independientes.<sup>1</sup> Esto no solo reducirá el riesgo de concentración de clientes, sino que también aprovechará la reputación histórica de la empresa.
- **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, atributos que históricamente le dieron su liderazgo.<sup>1</sup>

- **Política de Precios Flexible:** Es imperativo abandonar los contratos de precios fijos. La nueva política de precios debe ser dinámica y permitir el traslado de las fluctuaciones en los costos de las materias primas a los clientes, protegiendo así los márgenes de rentabilidad de la empresa.<sup>1</sup>

### 3.3. Perspectiva Operativa: Eficiencia y Resiliencia

Para apoyar la reorientación comercial, la operación debe volverse más eficiente, productiva y resiliente. Las estrategias propuestas son:

- **Resiliencia de la Cadena de Suministro:** Se debe 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.<sup>1</sup>
- **Optimización de Procesos:** La relación con el sindicato debe ser un punto de partida para una colaboración en la mejora de la productividad y la reducción de los costos de conversión.<sup>1</sup> Es crucial abordar la rigidez estructural de costos introducida por la convención sindical, que se convirtió en una carga insostenible cuando los márgenes colapsaron.<sup>1</sup> Se debe buscar un acuerdo para alinear los salarios con la capacidad de pago de la empresa a largo plazo.
- **Gestión de Costos:** Se debe 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, liberando así recursos para concentrarse en las operaciones más rentables.<sup>1</sup>

### 3.4. Perspectiva Ejecutiva y de Gobierno Corporativo: El Mandato de la Nueva Junta

La nueva junta directiva, de naturaleza independiente, es la clave para la corrección de las fallas de liderazgo y el establecimiento de una estructura de gestión resiliente.<sup>1</sup> 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 reestructuración y gestión de crisis. La independencia de estos roles es fundamental para asegurar que exista un control y un contrapeso en las decisiones de la compañía.<sup>1</sup>



- **Redefinición de Métricas de Desempeño:** Es crucial redefinir las métricas de desempeño para los ejecutivos, migrando del enfoque exclusivo en los ingresos por ventas a indicadores de rentabilidad (margen bruto y EBITDA), liquidez (flujo de caja operativo) y retorno sobre el capital invertido (ROI).<sup>1</sup>

## 4. Plan de Acción por Fases y Métricas de Seguimiento

### 4.1. Plan de Implementación por Fases

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

- **Fase 1: Estabilización (Primeros 6 meses):** El foco es la supervivencia. Se implementarán las medidas financieras de choque para gestionar la liquidez, iniciar la reestructuración de la deuda y monetizar los activos no productivos. La meta es asegurar el capital de trabajo necesario para la continuidad de la operación.<sup>1</sup>
- **Fase 2: Reorientación (6 a 18 meses):** Una vez estabilizada, la empresa se centrará en la reconstrucción de sus fundamentos. Se abandonará por completo el modelo de arriendo, se implementará la nueva política de precios y se trabajará en la diversificación de la base de clientes. Simultáneamente, se iniciará la renegociación de contratos y la optimización de la cadena de suministro.<sup>1</sup>
- **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, priorizando la optimización operativa y el retorno sobre el capital invertido.<sup>1</sup>

### 4.2. Dashboard Ejecutivo y Métricas de Éxito

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 nueva junta directiva <sup>1</sup>:

**Tabla 3: Dashboard de Indicadores Clave para la Recuperación**

| Indicador                       | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | Meta 2025 |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| <b>Salud Financiera</b>         |        |        |        |        |           |
| 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      |
| <b>Rendimiento Comercial</b>    |        |        |        |        |           |
| Ingresos Operacionales (MM COP) | 36,928 | 33,229 | 35,770 | 46,202 | +10% A/A  |
| Concentración Cliente (%)       | -      | -      | -      | 35%    | <15%      |
| <b>Eficiencia Operacional</b>   |        |        |        |        |           |
| Rotación Inventario (Días)      | 55     | 77     | 50     | 50     | <45       |

## 5. Conclusiones y Próximos Pasos

La crisis de Maderas y Metales S.A. no fue un simple accidente, sino el resultado predecible de una gestión de riesgo deficiente y una estrategia financiera fundamentalmente defectuosa, exacerbada por un entorno hostil.<sup>1</sup> La empresa persiguió una estrategia de crecimiento agresivo que la llevó a la destrucción de valor. El crecimiento se financió con deuda y crédito de proveedores, y el modelo de negocio, intensivo en capital, resultó ser insostenible.<sup>1</sup>

La nueva Junta Directiva tiene el mandato de romper con este pasado. El plan de acción detallado debe ser ejecutado con urgencia y disciplina. El futuro de la empresa no reside en un crecimiento desmedido, sino en una supervivencia disciplinada que restablezca la rentabilidad y la liquidez.<sup>1</sup> El primer paso es la estabilización financiera, seguida de una reorientación estratégica que abandone los modelos de negocio fallidos y reconstruya la confianza con los clientes y el mercado. La ejecución de este plan de recuperación es crítica para el restablecimiento de la viabilidad de la compañía a largo plazo.

### Obras citadas

1. Análisis financiero de Maderas y Metales S.A.\_.pdf