

## Consideraciones

Maderas y Metales S.A. fue fundada por Marco Bernal en 1969, quien tenía conocimientos empíricos en carpintería aplicados al desarrollo de muebles para hogares. Con la expansión de Almacenes Éxito, Ley y la creación nuevos formatos de supermercados en la década de los ochenta, Marco invita a su amigo Juan José Dávila, quien tenía conocimientos empíricos en transformación de metales, a ser socio de la empresa para incursionar en el desarrollo de góndolas metálicas para almacenes de cadena, haciéndose Juan José al 30% de la compañía.

Marco y Juan José lograron desarrollar un portafolio exitoso, llevando a Maderas y Metales para los años noventa a convertirse en un referente nacional en muebles de madera y góndolas metálicas para los supermercados del país.

Tras 30 años ininterrumpidos de trabajo, Marco y Juan José, deciden retirarse de la empresa y darles paso a nuevas generaciones. Para aquel entonces, Carmen, hija de Marco, venía desempeñándose como directora administrativa y financiera, y David, hijo también de Marco, venía laborando como asesor externo comercial; Marco y Juan José acuerdan que en el rol de líder de la empresa debe estar alguien de las familias, pues, según su visión, “cuidan mejor los recursos”, y quien tiene mayor capacidad de asumir la gerencia general es Carmen. De esta manera, entra la segunda generación y una nueva etapa en el direccionamiento de la empresa. Los hijos de Juan José nunca se interesaron por participar laboralmente en Maderas y Metales, pues no tenían profesiones afines, pero siempre le pidieron a su padre mantenerlos al tanto del norte de la organización.

Bajo su direccionamiento, Carmen buscó dar soluciones integrales de almacenamiento a supermercados y crear un portafolio para otros segmentos del retail, ampliando las verticales de la planta de producción a procesar madera, alambre, lámina, pintura; para de esta manera contar con productos como muebles promocionales, puestos de pago, parrillas y la tradicional góndola.



La estrategia de Carmen fue mucho más agresiva comercialmente, contando con clientes nacionales e internacionales en segmentos promocionales, grandes superficies, tiendas de

marca, tiendas de conveniencia, cadenas independientes e industriales. Cada segmento con características específicas según su sector.



Bajo sus políticas administrativas, Carmen, con la aprobación de los socios, Marco y Juan José, buscó también con la bonanza de la empresa ayudar a familiares, entregándole a su hermano David la dirección comercial, a una sobrina el rol de asesora externa en ventas, a su hijo Santiago ser proveedor de transporte. Los hijos de Juan José no estuvieron de acuerdo con estas decisiones, pero no eran socios y respetaron la visión de su padre.

Para 2010 ya existían diversos competidores de Maderas y Metales, sin embargo, la empresa era la líder del mercado, contaba con maquinaria de punta, alrededor de 150 clientes, un facturación anual de \$COP 40.000 millones, una deuda financiera de \$8.000 millones y con cupos disponibles a 12 y 18 meses sin utilizar en el sector bancario de hasta \$20.000 millones, presencia en 200 municipios a nivel nacional y en más de 10 países, una planta de producción alojada en cuatro bodegas, tres propias y una arrendada y había contraído un leasing inmobiliario a 15 años sobre un lote a las afueras de la ciudad para en un futuro pensar el traslado de la planta de producción. A su vez, la empresa empleaba a 300 personas, 40 en la parte administrativa y la diferencia en planta de producción. En el equipo administrativo, adicional de la gerencia general, donde estaba Carmen, se encontraba una dirección

comercial liderada por David, una dirección de operaciones cuyo líder llevaba 10 años en la empresa, una dirección de gestión humana que llevaba 2 años en la empresa y una directora de tecnología que llevaba 12 años en la compañía.

## Presencia MyM



En 2015, Marco Bernal y Juan José Dávila fallecen, dejando en el caso de Marco a 10 herederos, entre los que están Carmen y David, y en el caso de Juan José a 8 herederos. El proceso de sucesión surtió de manera normal y en marzo de 2016 se cita una asamblea con los 18 accionistas para definir lineamientos en la empresa, donde el principal elemento radicó en establecer un protocolo de familia, donde los herederos no pueden participar en la administración de la empresa, salvo el caso de Carmen, pero circunscrita a labores administrativas y/o financieras. Bajo esta decisión se fijaron los siguientes elementos:

1. Contratar una firma caza talentos para la búsqueda de una nueva gerencia general independiente de las familias.
2. Cambiar la revisoría fiscal, que llevaba en la empresa 20 años, por una firma independiente.
3. Retirar a David de la dirección comercial, pero mantenerlo como asesor comercial.
4. Los miembros de la familia pueden ser asesores externos o proveedores de las empresas, siempre y cuando su remuneración esté a valores de mercado y se evalúen propuestas independientes antes de establecer su contratación.
5. Conformar una junta directiva con 5 miembros, 3 en representación de la familia Bernal y 2 de la familia Dávila. La junta se establece con Carmen Bernal, David Bernal, Gloria Bernal (hija de Marco Bernal, empresaria del sector de fabricación de pinturas, cuya

empresa es proveedoras de Maderas y Metales), José Ignacio Dávila (hijo de Juan José Dávila, gerente general de una clínica) y Daniel Ruíz (miembro externo puesto por la familia Dávila, abogado con especialización en derecho comercial y laboral).

En julio de 2016 ingresó a Maderas y Metales, Diego Hernández a la gerencia general, ingeniero de producción con especialización en finanzas, quién venía desempeñándose como gerente general de una empresa de fabricación de cocinas de menor tamaño.

Después del proceso de empalme gerencial, Diego decide no contratar una dirección comercial y asumir él este rol, mantiene las direcciones actuales con Carmen en la dirección administrativa y financiera como se definió en la junta directiva.

El estilo gerencial de Diego es dominante, donde las decisiones no son participativas sino basadas en su análisis, el del equipo directivo y la junta directiva. A su vez, implementa una medición detallada de indicadores de productividad con un direccionamiento estricto. Estos elementos, nuevos para el personal de Maderas y Metales, conllevan a diferentes inconformismos, sin embargo, la junta respalda un proceso más estricto. En enero de 2017 se establece un sindicato en la empresa, buscando generar consensos entre la dirección y el equipo de planta, no con una connotación beligerante, pero si negociando una convención sindical por seis años con los siguientes elementos:

- Todos los empleados sindicalizados con remuneración menor a dos salarios mínimos se les incrementará anualmente su sueldo a la inflación más dos puntos porcentuales.
- Se establecerá un fondo para beneficios a los empleados sindicalizados conformado por becas, subsidios para compra de vivienda y crédito con un costo anual para la empresa de \$COP 300 millones.
- Anualmente, el personal sindicalizado tendrá una prima adicional por navidad correspondiente al salario mensual de cada trabajador.

Para finales de 2017, el 80% de los empleados de Maderas y Metales estaban sindicalizados.

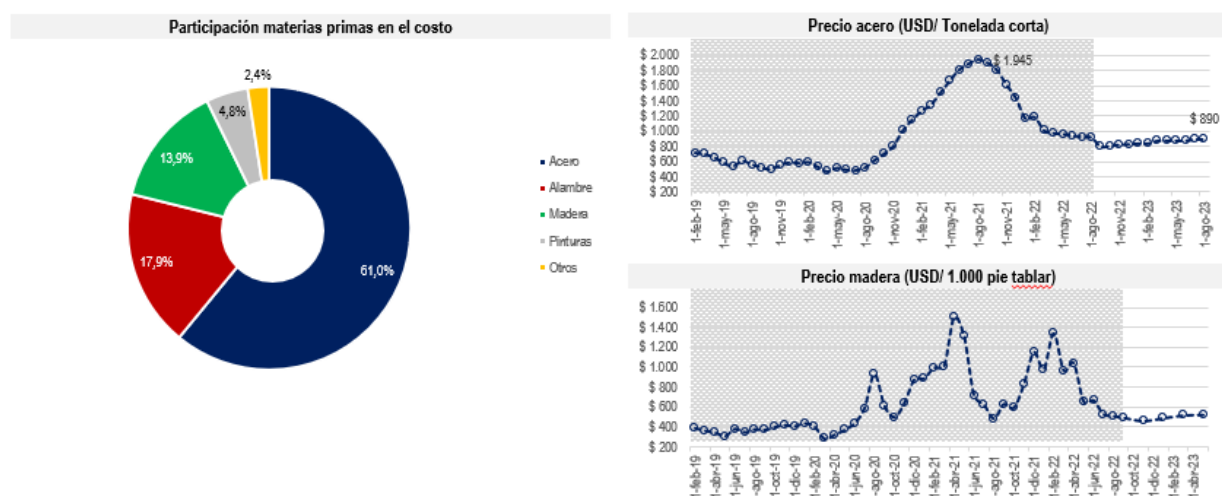
A nivel comercial, Diego logra establecer contratos importantes con un nuevo segmento que se viene acelerando en el país, los hard discount, con expansiones de Ara, D1 y Justo y Bueno; es tal la expansión de estos actores que la capacidad de planta de la empresa se comienza a quedar corta, por lo que se prioriza la atención de este segmento sobre los demás nichos de la empresa. La única exigencia de los hard discount para entregar los proyectos de expansión con Maderas y Metales es que los precios se ajusten solamente una vez al año.

En la guerra comercial por cuota de mercado del retail, Justo y Bueno le plantea a Maderas y Metales un esquema donde le aumenten el precio y se obtenga mayor rentabilidad a la empresa a cambio de suministrar góndolas y puestos de pago bajo figura de arriendo; para de esta manera Justo y Bueno tener mayor movilidad de caja para acelerar su expansión.

Diego y Carmen analizan los beneficios comerciales de esta estrategia y deciden acceder a la misma, lo cual comenzó a demandar mayor caja para la fabricación de los productos y un retorno de mediano plazo a medida que se iban pagando los cánones de arriendo. Para materializar este plan de expansión, la empresa comienza a hacer uso de los cupos de endeudamiento que tenía aprobado con el sector bancario. Para finales de 2019, Justo y Bueno era el principal cliente de Maderas y Metales con un 35% de participación y el segmento de hard discount representaba el 55%.

En 2020 con el inicio de los procesos de aislamiento por pandemia, los planes de expansión de los clientes comenzaron a verse afectados, sin embargo, la compañía se mantuvo a flote con algunas reducciones de personal.

La mayor afectación se empezó a dar en 2021 debido al crecimiento en los precios de la logística y las principales materias primas utilizadas en la planta de producción.



Para 2022, algunos clientes restablecen los planes de expansión rezagados de 2020, pero la compañía cuenta con limitantes en el acceso a la financiación debido a los resultados adversos de 2021 y el agotamiento de cupos de endeudamiento para fondear la operación de arriendo. Lo anterior acompañado de aumentos en la tasa de interés y a mediados de 2022 Justo y Bueno se declara en quiebra, incumpliendo sus compromisos de pago con proveedores.





Estado de Resultados	2019		2020			2021			2022		
	\$	% Part	\$	% Part	% Var	\$	% Part	% Var	\$	% Part	% Var
Ingresos Operacionales	\$ 36.928	100,0%	\$ 33.229	100,0%	-10,0%	\$ 35.770	100,0%	7,6%	\$ 46.202	100,0%	29,2%
Costos	\$ 21.805	59,0%	\$ 20.722	62,4%	-5,0%	\$ 29.075	81,3%	40,3%	\$ 35.823	77,5%	23,2%
<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ 15.123</b>	<b>41,0%</b>	<b>\$ 12.507</b>	<b>37,6%</b>	<b>-17,3%</b>	<b>\$ 6.695</b>	<b>18,7%</b>	<b>-46,5%</b>	<b>\$ 10.379</b>	<b>22,5%</b>	<b>55,0%</b>
Gastos de Administración	\$ 2.762	7,5%	\$ 2.892	8,7%	4,7%	\$ 3.567	10,0%	23,3%	\$ 3.540	7,7%	-0,8%
Gastos de Venta	\$ 7.785	21,1%	\$ 6.340	19,1%	-18,6%	\$ 6.218	17,4%	-1,9%	\$ 6.602	14,3%	6,2%
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 4.576</b>	<b>12,4%</b>	<b>\$ 3.275</b>	<b>9,9%</b>	<b>-28,4%</b>	<b>\$ (3.090)</b>	<b>-8,6%</b>	<b>-194,4%</b>	<b>\$ 237</b>	<b>0,5%</b>	<b>-107,7%</b>
Ingresos No Operacionales (Recurrentes)	\$ 188	0,5%	\$ 193	0,6%	2,7%	\$ 137	0,4%	-29,0%	\$ 45	0,1%	-67,2%
Ingresos No Operacionales (No Recurrentes)	\$ -	0,0%	\$ 523	1,6%	#DIV/0!	\$ 703	2,0%	34,4%	\$ 1.007	2,2%	43,2%
Egresos No Operacionales (Recurrentes)	\$ 172	0,5%	\$ 283	0,9%	64,5%	\$ 306	0,9%	8,1%	\$ 354	0,8%	15,7%
Egresos No Operacionales (No Recurrentes)	\$ 500	1,4%	\$ 1.415	4,3%	183,0%	\$ 523	1,5%	-63,0%	\$ 1.201	2,6%	129,6%
Intereses	\$ 1.983	5,4%	\$ 1.938	5,8%	-2,3%	\$ 1.427	4,0%	-26,4%	\$ 2.181	4,7%	52,8%
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 1.988</b>	<b>5,4%</b>	<b>\$ 236</b>	<b>0,7%</b>	<b>-88,1%</b>	<b>\$ (4.636)</b>	<b>-13,0%</b>	<b>-2064,4%</b>	<b>\$ (2.447)</b>	<b>-5,3%</b>	<b>-47,2%</b>
Impuesto a la Renta	\$ 437	1,2%	\$ (73)	-0,2%	-116,7%	\$ (682)	-1,9%	834,2%	\$ -	0,0%	-100,0%
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 1.551</b>	<b>4,2%</b>	<b>\$ 309</b>	<b>0,9%</b>	<b>-80,1%</b>	<b>\$ (3.954)</b>	<b>-11,1%</b>	<b>-1379,6%</b>	<b>\$ (2.447)</b>	<b>-5,3%</b>	<b>-38,1%</b>

Balance General	2019		2020			2021			2022		
	\$	% Part	\$	% Part	% Var	\$	% Part	% Var	\$	% Part	% Var
Disponible e Inversiones Temporales	\$ 263	0,4%	\$ 629	1,0%	139,2%	\$ 1.113	1,5%	76,9%	\$ 398	0,6%	-64,2%
CxC Clientes	\$ 9.403	14,0%	\$ 7.817	12,0%	-16,9%	\$ 9.457	12,9%	21,0%	\$ 10.233	14,5%	8,2%
CxC Arriendos	\$ 16.186		\$ 14.558	22,3%	-10,1%	\$ 15.037	20,5%	3,3%	\$ 14.285	20,2%	-5,0%
Inventarios	\$ 4.568	6,8%	\$ 3.187	4,9%	-30,2%	\$ 6.226	8,5%	95,4%	\$ 5.020	7,1%	-19,4%
Anticipos Impuestos	\$ 1.638	2,4%	\$ 1.594	2,4%	-2,7%	\$ 3.190	4,3%	100,1%	\$ 2.662	3,8%	-16,6%
Anticipos y Avances Operacionales	\$ 31	0,0%	\$ 29	0,0%	-6,5%	\$ -	0,0%	-100,0%	\$ 110	0,2%	#DIV/0!
Otros Activos	\$ 110	0,2%	\$ 104	0,2%	-5,5%	\$ -	0,0%	-100,0%	\$ -	0,0%	#DIV/0!
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$ 32.199</b>	<b>47,9%</b>	<b>\$ 27.918</b>	<b>42,8%</b>	<b>-13,3%</b>	<b>\$ 35.023</b>	<b>47,7%</b>	<b>25,4%</b>	<b>\$ 32.708</b>	<b>46,3%</b>	<b>-6,6%</b>
Activo Fijo Neto	\$ 34.524	51,4%	\$ 35.805	54,6%	3,1%	\$ 35.864	48,9%	0,7%	\$ 35.292	50,0%	-1,6%
Activo Fijo Bruto	\$ 40.618	60,5%	\$ 43.275	66,3%	6,5%	\$ 35.864	48,9%	-17,1%	\$ 35.292	50,0%	-1,6%
Depreciación	\$ 6.094	9,1%	\$ 7.670	11,8%	25,9%	\$ -	0,0%	-100,0%	\$ -	0,0%	#DIV/0!
Intangible y Diferidos Neto	\$ -	0,0%	\$ 69	0,1%	#DIV/0!	\$ 69	0,1%	0,0%	\$ 182	0,3%	163,8%
Otros Activos	\$ 439	0,7%	\$ 1.655	2,5%	277,0%	\$ 2.455	3,3%	48,3%	\$ 2.403	3,4%	-2,1%
<b>Activo No Corriente</b>	<b>\$ 34.963</b>	<b>52,1%</b>	<b>\$ 37.329</b>	<b>57,2%</b>	<b>6,8%</b>	<b>\$ 38.388</b>	<b>52,3%</b>	<b>2,8%</b>	<b>\$ 37.877</b>	<b>53,7%</b>	<b>-1,3%</b>
<b>Activo Total</b>	<b>\$ 67.162</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$ 65.247</b>	<b>100,0%</b>	<b>-2,9%</b>	<b>\$ 73.411</b>	<b>100,0%</b>	<b>12,5%</b>	<b>\$ 70.585</b>	<b>100,0%</b>	<b>-3,8%</b>

Balance General	2019		2020			2021			2022		
	\$	% Part	\$	% Part	% Var	\$	% Part	% Var	\$	% Part	% Var
Pasivo Financiero	\$ 7.721	11,5%	\$ 8.376	12,8%	8,5%	\$ 8.534	11,6%	1,9%	\$ 5.908	8,4%	-30,8%
Proveedores	\$ 10.903	16,2%	\$ 6.948	10,6%	-36,3%	\$ 12.341	16,8%	77,6%	\$ 12.258	17,4%	-0,7%
Impuestos por Pagar	\$ 2.229	3,3%	\$ 1.893	2,9%	-15,1%	\$ 3.311	4,5%	74,9%	\$ 2.324	3,3%	-29,8%
Obligaciones Laborales	\$ 1.025	1,5%	\$ 1.005	1,5%	-2,0%	\$ 1.030	1,4%	2,5%	\$ 870	1,2%	-15,5%
Anticipos Clientes	\$ 1.503	2,2%	\$ 1.696	2,6%	12,8%	\$ 4.013	5,5%	136,6%	\$ 7.126	10,1%	77,6%
C/P Vinculados Económicos	\$ 2.834	4,2%	\$ 650	1,0%	-77,1%	\$ 329	0,4%	-49,4%	\$ -	0,0%	-100,0%
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 26.215</b>	<b>39,0%</b>	<b>\$ 20.568</b>	<b>31,5%</b>	<b>-21,5%</b>	<b>\$ 29.558</b>	<b>40,3%</b>	<b>43,7%</b>	<b>\$ 31.385</b>	<b>44,5%</b>	<b>6,2%</b>
Pasivo Financiero	\$ 8.597	12,8%	\$ 9.446	14,5%	9,9%	\$ 9.623	13,1%	1,9%	\$ 8.862	12,6%	-7,9%
Otros Pasivos	\$ 2.697	4,0%	\$ 3.498	5,4%	29,7%	\$ 4.861	6,6%	39,0%	\$ 3.996	5,7%	-17,8%
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 11.294</b>	<b>16,8%</b>	<b>\$ 12.944</b>	<b>19,8%</b>	<b>14,6%</b>	<b>\$ 14.484</b>	<b>19,7%</b>	<b>11,9%</b>	<b>\$ 12.858</b>	<b>18,2%</b>	<b>-11,2%</b>
<b>Pasivo Total</b>	<b>\$ 37.509</b>	<b>55,8%</b>	<b>\$ 33.512</b>	<b>51,4%</b>	<b>-10,7%</b>	<b>\$ 44.042</b>	<b>60,0%</b>	<b>31,4%</b>	<b>\$ 44.243</b>	<b>62,7%</b>	<b>0,5%</b>
Capital Social + Prima Colocación Acciones	\$ 2.750	4,1%	\$ 2.750	4,2%	0,0%	\$ 2.750	3,7%	0,0%	\$ 2.750	3,9%	0,0%
Reservas	\$ 3.533	5,3%	\$ 3.533	5,4%	0,0%	\$ 5.085	6,9%	43,9%	\$ 5.394	7,6%	6,1%
Otras Cuentas Patrimoniales (Revalorización)	\$ 21.819	32,5%	\$ 23.591	36,2%	8,1%	\$ 25.179	34,3%	6,7%	\$ 25.179	35,7%	0,0%
Resultados Acumulados	\$ -	0,0%	\$ 1.552	2,4%	#DIV/0!	\$ 309	0,4%	-80,1%	\$ (4.534)	-6,4%	-1567,3%
Resultados del Ejercicio	\$ 1.551	2,3%	\$ 309	0,5%	-80,1%	\$ (3.954)	-5,4%	-1379,6%	\$ (2.447)	-3,5%	-38,1%
<b>Patrimonio Total</b>	<b>\$ 29.653</b>	<b>44,2%</b>	<b>\$ 31.735</b>	<b>48,6%</b>	<b>7,0%</b>	<b>\$ 29.369</b>	<b>40,0%</b>	<b>-7,5%</b>	<b>\$ 26.342</b>	<b>37,3%</b>	<b>-10,3%</b>
<b>Pasivo + Patrimonio Total</b>	<b>\$ 67.162</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$ 65.247</b>	<b>100,0%</b>	<b>-2,9%</b>	<b>\$ 73.411</b>	<b>100,0%</b>	<b>12,5%</b>	<b>\$ 70.585</b>	<b>100,0%</b>	<b>-3,8%</b>

Indicadores Financieros	2020	2021	2022
<b>Rentabilidad</b>			
Ingresos Operacionales	\$ 33.229	\$ 35.770	\$ 46.202
Evolución Ingresos Operacionales	-10,0%	7,6%	29,2%
Resultado Bruto	\$ 12.507	\$ 6.695	\$ 10.379
Margen Bruto	37,6%	18,7%	22,5%
EBITDA	\$ 3.275	\$ (3.090)	\$ 237
Margen EBITDA	9,9%	-8,6%	0,5%
Margen Neto	0,9%	-11,1%	-5,3%
EBITDA / Intereses	1,7	(2,2)	0,1
EBITDA / Servicio a la Deuda	1,7	(2,2)	0,0
ROI	5,1%	-3,6%	0,3%
ROE	1,0%	-13,5%	-9,3%
<b>Liquidez</b>			
Rotación Cartera Clientes (Días)	85	95	80
Rotación Cartera Arriendos	921	615	594
Rotación Inventario (Días)	55	77	50
Rotación C*P Comerciales (Días)	84	114	96
Ciclo de Caja (Días)	977	673	628
FCL / Servicio a la Deuda	1,3	(0,3)	0,8
<b>Endeudamiento</b>			
Endeudamiento	51,4%	60,0%	62,7%
Período Pago Deuda Financiero (EBITDA)	5,4	(5,9)	62,3

Flujo de Caja	2020		2021			2022		
	\$	% Part	\$	% Part	% Var	\$	% Part	% Var
EBITDA	\$ 3.275	97,8%	\$ (3.090)	128,3%	-194,4%	\$ 237	100,0%	-107,7%
Impuestos	\$ 73	2,2%	\$ 682	-28,3%	834,2%	\$ -	0,0%	-100,0%
<b>Flujo de Caja Bruto</b>	<b>\$ 3.348</b>	<b>100,0%</b>	<b>\$ (2.408)</b>	<b>100,0%</b>	<b>-171,9%</b>	<b>\$ 237</b>	<b>100,0%</b>	<b>-109,8%</b>
Var KTNO	\$ 523	278,3%	\$ 2.428	-140,5%	364,2%	\$ 3.483	1173,9%	43,5%
Var C*C Clientes	\$ 1.586	47,4%	\$ (1.640)	68,1%	-203,4%	\$ (776)	-327,4%	-52,7%
Var CxC Arriendo	\$ 1.628	311,3%	\$ (479)	-19,7%	-129,4%	\$ 752	21,6%	-257,0%
Var Inventario	\$ 1.381	41,2%	\$ (3.039)	126,2%	-320,1%	\$ 1.206	508,9%	-139,7%
Var Anticipo Impuesto	\$ 44	1,3%	\$ (1.596)	66,3%	-3727,3%	\$ 528	222,8%	-133,1%
Var Anticipos Operacionales	\$ 2	0,1%	\$ 29	-1,2%	1350,0%	\$ (110)	-46,4%	-479,3%
Var C*P Comerciales	\$ (3.955)	-118,1%	\$ 5.393	-224,0%	-236,4%	\$ (83)	-35,0%	-101,5%
Var Impuestos por Pagar	\$ (336)	-10,0%	\$ 1.418	-58,9%	-522,0%	\$ (987)	-416,5%	-169,6%
Var Obligaciones Laborales	\$ (20)	-0,6%	\$ 25	-1,0%	-225,0%	\$ (160)	-67,5%	-740,0%
Var Anticipos Operacionales	\$ 193	5,8%	\$ 2.317	-96,2%	1100,5%	\$ 3.113	1313,5%	34,4%
<b>Flujo de Caja Operativo</b>	<b>\$ 3.871</b>	<b>378,3%</b>	<b>\$ 20</b>	<b>-40,5%</b>	<b>-99,5%</b>	<b>\$ 3.720</b>	<b>1273,9%</b>	<b>18500,0%</b>
Inversión Capex	\$ (1.177)	-35,2%	\$ (357)	14,8%	-69,7%	\$ 572	241,4%	-260,2%
Inversión Intangibles y Diferidos	\$ (92)	-2,7%	\$ (32)	1,3%	-65,2%	\$ (113)	-47,7%	253,1%
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>\$ 2.602</b>	<b>340,4%</b>	<b>\$ (369)</b>	<b>-24,3%</b>	<b>-114,2%</b>	<b>\$ 4.179</b>	<b>1467,6%</b>	<b>-1232,5%</b>
Intereses	\$ (1.938)	-57,9%	\$ (1.427)	59,3%	-26,4%	\$ (2.181)	-920,3%	52,8%
Var Deuda Financiera CP	\$ 655	19,6%	\$ 158	-6,6%	-75,9%	\$ (2.626)	-1108,0%	-1762,0%
Var Deuda Financiera LP	\$ 849	25,4%	\$ 177	-7,4%	-79,2%	\$ (761)	-321,1%	-529,9%
<b>Flujo de Caja Remanente</b>	<b>\$ 2.168</b>	<b>327,4%</b>	<b>\$ (1.461)</b>	<b>21,1%</b>	<b>-167,4%</b>	<b>\$ (1.389)</b>	<b>-881,8%</b>	<b>-4,9%</b>
Otros Ingresos / Egresos Recurrentes	\$ (90)	-2,7%	\$ (169)	7,0%	87,8%	\$ (309)	-130,4%	82,8%
Otros Ingresos / Egresos No Recurrentes	\$ (892)	-26,6%	\$ 180	-7,5%	-120,2%	\$ (194)	-81,9%	-207,8%
Otros Activos / Pasivos CP	\$ 6	0,2%	\$ 104	-4,3%	1633,3%	\$ 2.899	1223,2%	2687,5%
Otros Activos / Pasivos LP	\$ (415)	-12,4%	\$ 563	-23,4%	-235,7%	\$ (813)	-343,0%	-244,4%
<b>Flujo de Caja para Socios</b>	<b>\$ 777</b>	<b>285,9%</b>	<b>\$ (783)</b>	<b>-7,1%</b>	<b>-200,8%</b>	<b>\$ 194</b>	<b>-213,9%</b>	<b>-124,8%</b>
Vinculados Económicos CP	\$ (2.184)	-65,2%	\$ (321)	13,3%	-85,3%	\$ (329)	-138,8%	2,5%
Inversión Patrimonial	\$ 1.773	53,0%	\$ 1.588	-65,9%	-10,4%	\$ (580)	-244,7%	-136,5%
<b>Flujo de Caja del Período</b>	<b>\$ 366</b>	<b>273,6%</b>	<b>\$ 484</b>	<b>-59,7%</b>	<b>32,2%</b>	<b>\$ (715)</b>	<b>-597,4%</b>	<b>-247,7%</b>
Caja Inicial	\$ 263	7,9%	\$ 629	-26,1%	139,2%	\$ 1.113	469,6%	76,9%
<b>Caja Final</b>	<b>\$ 629</b>	<b>281,4%</b>	<b>\$ 1.113</b>	<b>-85,8%</b>	<b>76,9%</b>	<b>\$ 398</b>	<b>-127,8%</b>	<b>-64,2%</b>

### **Se requiere**

En agosto de 2022, la junta directiva de Maderas y Metales despide al gerente general y convoca a una asamblea extraordinaria de socios.

La asamblea decide que se debe conformar una junta directiva independiente de los socios y ratifican solamente a Daniel Ruíz.

La asamblea los ha designado a ustedes como nuevos miembros pues cada uno tiene una experiencia diferente y que se complementa en lo financiero, comercial, operaciones y estrategia.

La nueva junta directiva tiene como responsabilidad presentar un análisis de entorno y una estrategia de recuperación de Maderas y Muebles de forma global y en lo específico en las verticales financiera, comercial, operaciones y estrategia.