



CASO 4

**MATERIALES DE COLOMBIA S.A.-
MATCO S.A.**

José Alexander Cáceres
Andrés Felipe Roza
Lina Abiantun Bouantun



Materiales de Colombia S.A.- MATCO S.A.

Con este caso se pretende dar a conocer la situación pasada y actual de la empresa Matco S.A.; se describen hechos tales como creación, puesta en marcha y dificultades de la empresa vinculándola a la primera etapa, y después se habla de la segunda etapa que fue desde su diagnóstico de viabilidad en el año 2001 hasta el 2006, principalmente.

Objeto social

Materiales de Colombia S.A, es una industria, sociedad anónima, establecida de acuerdo con las leyes colombianas, según escritura pública No 930 de la notaría 21 de Bogotá, el 17 de febrero de 1993 y reformada por escritura pública el 2 de septiembre de 1993, con el objeto de producir, comercializar y distribuir artículos para la construcción; comercializar y distribuir bienes muebles e inmuebles de esta industria, representar a casas exportadoras e importadoras, constructoras, productoras y vendedoras de artículos para la construcción, celebrar contratos y ejecutar toda clase de actos y operaciones civiles y mercantiles que se relacionen con el objeto social. La sociedad contempla su existencia hasta el 17 de febrero del 2092¹.

¹ Información encontrada en el certificado de representación legal expedido por la cámara de comercio de Matco S.A. y escritura pública de la notaría 21 de Bogotá suscrita en el año 1993.





Su inicio



Para 1993 deciden reunirse las empresas Ospina y Asociados S.A.², Constructora Colmena³ (empresa que hace parte de la Fundación Social) y Conconcreto S.A.⁴, para conformar una nueva empresa llamada Materiales de Colombia S.A. – Matco S.A. Esta nace de la necesidad del sector de la construcción por conseguir materiales de alta calidad y a precios bajos y así poder traducir estos ahorros a precios accesibles al consumidor final; también estas empresas evidencian un declive en las producciones anuales de este tipo de productos elevando así los precios⁵. En ese mismo año se inició la construcción de su planta de producción para finalmente incursionar en el mercado en 1995, asignando como gerente general al Dr. Carlos Aguirre Restrepo.

² Misión de Ospina y Asociados S.A.: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles materiales para acabados de alta calidad, donde su inversión se vea reflejada en ambientes agradables y bellos. Capacitando al personal en el manejo de nuestros productos, conseguimos una excelente atención al cliente y grandes logros en su superación personal. Fuente: <http://www.ospinayasociados.com/nuestra.htm>

³ Objetivo de Constructora Colmena: Nuestro principal objetivo es el de trabajar para generar más y mejores oportunidades que promuevan el crecimiento de los colombianos y el desarrollo económico del país. Colmena BCSC seguirá siendo el apoyo financiero para el progreso de las familias colombianas.
Fuente: http://www.colmena.com.co/quienes_somos.html

⁴ Misión de Conconcreto S.A.: Somos una empresa de servicios, dedicada al desarrollo de proyectos de edificación e infraestructura, para transformar el entorno físico generando progreso, en beneficio equilibrado de la comunidad, los accionistas, los clientes, empleados y proveedores.
Fuente: <http://www.conconcreto.com/>

⁵ Matco S.A.: Informe de accionistas para el año 1993.

Matco S.A. es una sociedad productora de materiales de construcción que hace parte del Grupo Empresarial liderado por la Fundación Social. Sus plantas de producción están ubicadas en Tocancipá, Cundinamarca - Colombia y en la actualidad se explota la arcilla roja que cuenta con minas de su propiedad ubicadas en los municipios de Cogua, Cundinamarca y Guasca, Cundinamarca.



Un poco de la Fundación Social



Fundada en 1911 por el Padre José María Campoamor, sacerdote Jesuita español, la Fundación Social es, desde el punto de vista jurídico, una entidad civil, sin ánimo de lucro, de utilidad común, de carácter fundacional. Su misión es “Trabajar por modificar las causas estructurales de la pobreza en Colombia, para promover la construcción de una sociedad más justa, más humana y más próspera”⁶.

Para intervenir estructuralmente en la sociedad, ha desarrollado, a lo largo de la historia, un modelo de actuación constituido por tres instrumentos: las empresas, los proyectos sociales directos y el macro influjo.

Las empresas de la Fundación Social operan y compiten principalmente en el sector financiero así como en el sector previsional, bajo las marcas Colmena y Caja Social. Todas las empresas combinan su eficiencia económica con una sólida responsabilidad social.

⁶ <http://www.fundacionsocial.org/>





Los proyectos sociales directos, son el instrumento fundacional que trabaja directamente con los pobres en su vida cotidiana para que ellos desarrollen proyectos que les permitan superar la exclusión y construir una paz estable. Su labor se concreta en dos grandes líneas de intervención: la promoción del desarrollo integral local y la construcción de la paz y la promoción de los derechos humanos. El trabajo directo de los proyectos sociales se potencia con un influjo paralelo en la opinión y la política pública. El Macro Inlujo como instrumento de promoción y convocatoria a la sociedad colombiana y sus líderes, al debate y análisis público de ideas, decisiones, acciones y propuestas que contribuyan a la transformación de la sociedad, a la superación de la pobreza y la exclusión y a la construcción de la paz y la democracia. A través del conjunto empresarial, con los Proyectos Sociales, y en concertaciones con otras entidades de la sociedad, se busca afectar decisores y actores políticos, sociales, económicos y culturales para el cumplimiento de la misión.

El modo de vivir en Bogotá tuvo grandes transformaciones en las últimas dos décadas debido a la filosofía que impuso la Constructora Colmena en todas sus obras, para dotar a los residentes de sus viviendas con herramientas para el progreso comunitario.

La Constructora Colmena tuvo su origen en el seno de la Fundación Social, una entidad privada sin ánimo de lucro que busca contribuir en la erradicación de las causas que generan la pobreza.

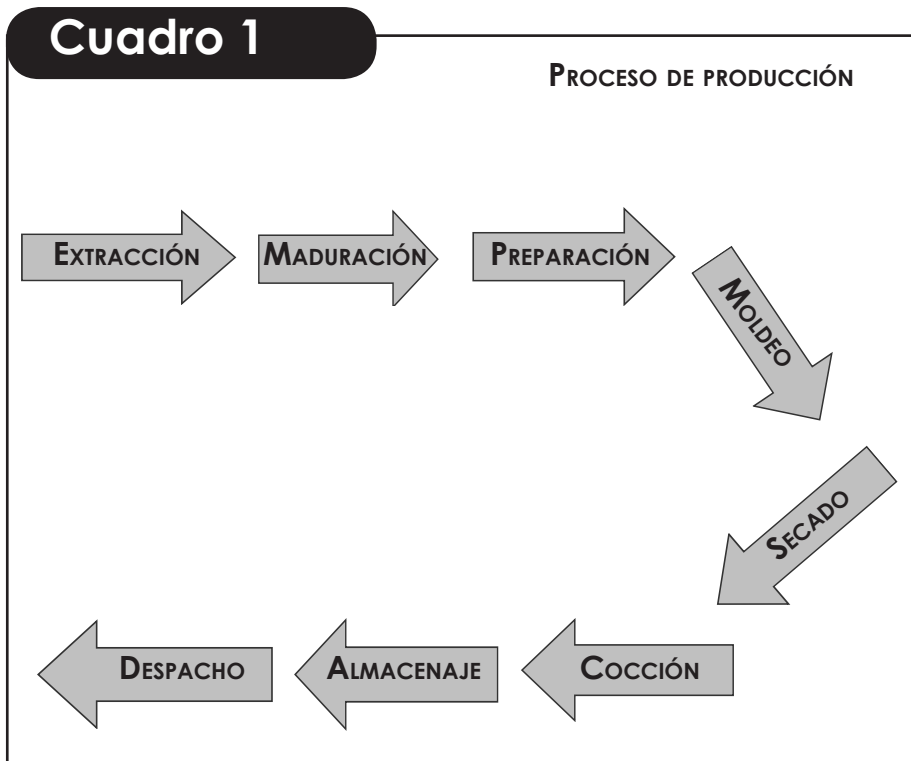


Cómo se hacen los ladrillos



El proceso de producción que se realiza consiste en la extracción y maduración de la arcilla roja, la cual es la principal materia prima para la elaboración del producto. Esta se obtiene de sus dos minas y es transportada a la planta para continuar con el proceso interno

que es ejecutado a través de un sistema donde se desarrolla la preparación, moldeo, secado y cocción de la arcilla y así obtener como producto final el ladrillo; el cual se almacena y despacha al cliente.



Información del mercado

A pesar que el 62% de los fabricantes de ladrillo operan en el sur de la ciudad de Bogotá, Colombia, es predecible determinar un cambio en la tendencia teniendo en cuenta los siguientes factores: la ciudad crece hacia el norte y con menos intensidad





hacia el sur, la ciudad está llegando a la Zona Usme y por el Plan de Ordenamiento Territorial⁷, debe producirse un plan de reordenamiento en la Zona Sur.

Este es un sector de gran informalidad, con existencia de pequeñas empresas, bajo cumplimiento de las normas ambientales en ellas, con suministros no continuos y de pequeños montos. Factores que si bien generan una alta competencia, permiten a las empresas organizadas como Matco S.A., mantener una buena presencia en el mercado, con calidad y buena imagen de la marca.



Sistemas de producción



Matco S.A., practicaba un sistema de producción continuo con base en equipos de nacionalidad española combinados con montajes y construcción local, instalados en un área de 43.992 m², con un área construida de 11.362 m² distribuidos así: Dos naves de 9.900 m² y un secadero de 954 m².

Desde sus inicios hasta el año 2001, la capacidad de producción era de 400 ton/día, operaba a un 25% de su capacidad instalada ya que la mayoría de la maquinaria se encontraba dañada, además de los problemas logísticos para llevar la materia prima principal (arcilla roja) a la planta; también requería una inversión inmediata en mantenimiento y nuevos equipos estimada de \$1.100'000.000 para mejorar y optimizar la utilización de la misma⁸.

⁷ Plan de Ordenamiento Territorial: Es la carta fundamental de navegación con que cuenta Bogotá para reordenar su territorio, sus actividades, el uso que los ciudadanos le dan al suelo y su tratamiento, así mismo orientar la inversión pública y privada con miras a mejorar la calidad de vida de los bogotanos, con la participación activa de la comunidad en general.

Fuente: <http://www.sdp.gov.co/www/section-2022.jsp>

⁸ Matco S.A.: Informe Diagnóstico de Viabilidad 2001.

A esto se le sumaba la maquinaria presentando fallas que generaban cuellos de botella en el proceso de producción. También los gastos que se presentaban a la hora de mantenimiento, sin contar los costos de los repuestos que se necesitaban. Sin embargo, la mayoría de la maquinaria estaba dañada y en mal estado ya que en Colombia no había soportes técnicos ni repuestos y tampoco gente capacitada para poner en marcha la misma, según el Dr. Daniel Alfonso Castillo, gerente general de la empresa en la actualidad (2009).

En cuanto a los empleados, estos generaban un tiempo ocioso considerable ya que la materia prima no llegaba a tiempo a la planta para su proceso y la maquinaria no se encontraba en buenas condiciones para su total utilización.

Más dificultades antes del diagnóstico de viabilidad

En 1995 incursiona en el mercado y dentro de un ambiente de crisis política causada por el proceso 8000⁹, que afectó el desarrollo de los negocios y que los empeoraría aun más en los años siguientes. Como consecuencia de lo anterior y del encarecimiento del crédito para la construcción, el sector entró en descenso,

⁹ Proceso 8000: Es el nombre con el que se conoce al proceso judicial que se emprendió contra el Presidente de la República de Colombia, Ernesto Samper, bajo la acusación de recibir financiación de parte del narcotráfico para su campaña presidencial. Fuente: http://www.semana.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=44895





disminuyendo el volumen de M2 construidos en el sector formal en un 12%, quedando además con inventarios, con problemas de liquidez y teniendo que aplazar gran número de proyectos.

Teniendo en cuenta estos factores, la empresa logra colocar en el mercado toda la producción, favorecido especialmente por las relaciones estables con constructoras y el hecho que la producción se manejó bajo demanda previa, de todas maneras el costo de ventas y las dificultades para su administración financiera se reflejaron en el nivel de endeudamiento que fue superior al 70% para el 31 de diciembre de este año lo cual se hizo evidente en una carga financiera del 43%¹⁰.

Además, el país estaba pasando por un ciclo recesivo en el sector de la construcción, lo que generó una crisis en la empresa a raíz de que en los años de 1997 al 2000 sus ventas disminuyeron en un 48,5%. Lo vendido en 1997 fueron 84.376 toneladas al año, en 1998 fueron 76.717, en 1999 fueron 54.635 y en el año 2000 tan solo produjeron 43.431 toneladas, debido a los bajos niveles de demanda y a su tendencia decreciente en el mercado¹¹.

También, se presentó una disminución del 40% en el precio del ladrillo entre 1997 y 1999 encontrándose siempre por debajo del Índice de Precios al Consumidor. Para el año 1999, el ladrillo alcanzó el precio más bajo en toda la década y de los insumos de construcción fue el que tuvo el deterioro más profundo en ese mismo periodo.

¹⁰ Matco S.A.: Informe de gestión 1995.

¹¹ Matco S.A.: Informe Diagnóstico de Viabilidad 2001.

Cuadro 2**TONELADAS VENDIDAS POR AÑO
DE PRODUCTO FINAL**

	1997	1998	1999	2000
Toneladas vendidas en el año	84.376	76.717	54.635	43.431

Con el objetivo de mantener la operación de la empresa durante el año 2000, sus accionistas invirtieron en la planta una suma aproximada de \$500'000.000 y compraron activos improductivos en la planta por \$500'000.000. La empresa desde su etapa improductiva fue afectada por el ciclo recesivo del sector y hasta el año 2001 no había normalizado su operación como fue planeada y como resultado de ello presenta una acumulación de pérdidas al año 2000 por \$21.605'000.000. Estas pérdidas obligaron a ejecutar procesos de absorción de las mismas por \$12.631'000.000 para enervar la causal de disolución. El proceso de absorción se realizó por medio de la revalorización del patrimonio ya que tampoco se podían distribuir las utilidades mientras no se hayan enjuagado las pérdidas de ejercicios anteriores.

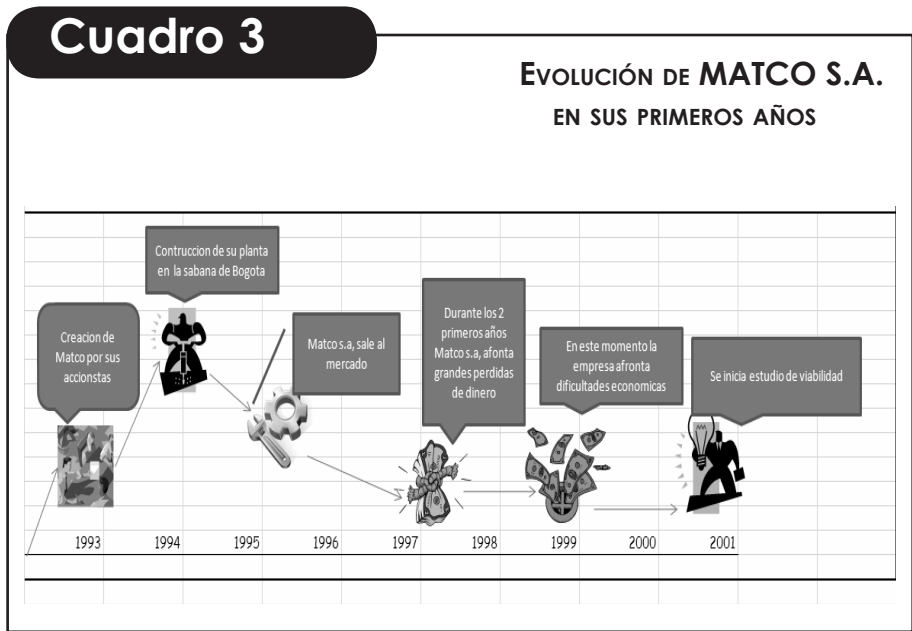
Según el Dr. Daniel Alfonso Castillo, la radiografía de los resultados de Matco S.A., durante sus años de existencia en el mercado se ha visto afectada sensiblemente por las siguientes variables:

- ▲ Un ciclo recesivo continuó del sector en el que se encuentra.
- ▲ Un endeudamiento superior al que puede soportar la operación.





- ▶ Un uso inadecuado de los activos fijos.
- ▶ Una administración deficiente de los recursos.
- ▶ Un sistema de información contable inconsistente.



A raíz de la situación que se presentaba y que más adelante se explica en detalle, la junta directiva tomó la determinación de realizar un estudio de viabilidad con el cual se pudiera decir si era posible seguir con la empresa o liquidarla.

El Dr. Daniel Castillo fue la persona delegada para realizar el estudio de viabilidad y quien en la actualidad sigue siendo el gerente general de la empresa (2009).

En el informe de liquidación, la empresa contaba con un disponible de \$450'249.000 y para liquidar la empresa se necesitaba un total

de \$1.081´148.000; por este motivo no era viable ya que la empresa no contaba con el monto necesario para realizarla¹².

Sin embargo y luego de evaluar el sector en que se encuentra entorno, radio de acción, mercado, producción herramientas, administración y accionistas de Matco S.A., se encontró que la empresa es totalmente viable siempre que adopte unas medidas tendientes a normalizar su operación.

Por este motivo se autorizó por la junta directiva la continuación de las actividades de la empresa.

El plan conquista: nuevos socios. ¿La salvación de la empresa?

En abril 1 de 2001, el Dr. Daniel Alfonso Castillo fue nombrado por la junta directiva como nuevo gerente general de Matco S.A., además la junta directiva aprobó el diagnóstico de viabilidad, dando un plazo de dos años para reactivar la empresa y 1.000´000.000 (mil millones) a título de anticipos y según el Dr. Castillo, ese monto de dinero no alcanzaba ni para cubrir los intereses de las obligaciones. Por este motivo, inició con la búsqueda de aportes de capital de diferentes entidades para poder solucionar la crisis de la empresa.

¹² Matco S.A.: Informe Diagnóstico de Viabilidad 2001.





Finalmente logró su objetivo obteniendo el monto de aportes necesarios para iniciar con la reactivación de Matco S.A.¹³. Estos aportes fueron realizados por Arcillanos S.A.¹⁴, Inversiones Alcabama S.A. , Fundación Compartir¹⁵, Ingeurbe¹⁶, la Constructora Nacional de Obras Civiles¹⁷ y la fundación Caja Social.

De inmediato se inició con la implementación del plan de conquista, nombre dado por el Dr. Castillo el cual refleja la bienvenida al futuro y se pretende ejecutar diferentes e innovadoras estrategias para la reactivación de la misma. Además de mejorar y mantener la empresa en el mercado.

¹³ Misión de Arcillanos S.A: Somos una Empresa comprometida con la construcción y el desarrollo de los Llanos Orientales en Colombia. Fuente: <http://www.etell.com.co/site/index.php?id=3198>

¹⁴ Misión de Alcabama S.A.: Somos una empresa Colombiana enfocada en la promoción, construcción y venta de proyectos inmobiliarios. Actuamos como contratistas para la construcción de inmuebles por cuenta de terceros, y en general, celebramos y ejecutamos toda clase de contratos, actos u operaciones, sobre bienes muebles e inmuebles. Fuente: <http://www.alcabama.com.co/web/quienes-somos>

¹⁵ Misión de Fundación Compartir: Poner al servicio de los colombianos su capacidad empresarial para promover y desarrollar programas de interés social, dirigidos a mejorar la calidad de vida de la población más desprotegida. Fuente: <http://www.fundacioncompartir.org/>

¹⁶ Misión de Ingeurbe: Se constituye para ofrecer sus servicios de diseño, construcción, comercialización y gerencia de proyectos, con el fin de brindar construcción de edificaciones de calidad, acorde a las necesidades de nuestros clientes, satisfaciendo además las expectativas de nuestros inversionistas, empleados, proveedores y contratistas. Fuente: <http://www.ingeurbe.com/>

¹⁷ Que es la Constructora Nacional de Obras Civiles: Es una sociedad en comandita por acciones y su objeto social es la adquisición de terrenos para la construcción de vivienda en todos los estratos sociales y comercializarlos. Fuente: <http://ingingrid.tripod.com/>



Nuevo gerente de Matco S.A.



El doctor Daniel Alfonso Castillo es contador público y tiene una gran experiencia en gerenciar empresas que estaban a punto de la liquidación, pero afortunadamente ha sido el salvador de las mismas. Además de ser auditor de Bureau Veritas Colombia¹⁸.

También hace parte de los gerentes que conforman el foro de presidentes de la Cámara de Comercio de Bogotá¹⁹.



Focalizar la empresa



El plan conquista quería focalizar la empresa en la sola producción de ladrillos y en quitarle a la producción lo que no se pueda manejar como la explotación de las minas, carga y transporte de la arcilla roja a la planta de producción, y la distribución del producto final.

¹⁸ Misión de Bureau Veritas Colombia: Dar a nuestros clientes valor económico a través de la gestión de la Calidad, la Salud, la Seguridad, el Medio Ambiente y la Responsabilidad Social de sus activos, proyectos, productos y sistemas, obteniendo como resultado la capacidad para lograr la reducción de riesgos y la mejora de los resultados. Fuente: <http://www.bureauveritas.com.co/>

¹⁹ Misión de la Cámara de Comercio de Bogotá: Es una entidad privada sin ánimo de lucro que promueve el crecimiento económico, el desarrollo de la competitividad y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y empresarios de Bogotá. Fuente: <http://www.ccb.org.co/portal/default.aspx>





Estructura organizacional



Desde su incursión en el mercado, la empresa tenía una estructura organizacional vertical, donde se destacan las funciones de la asamblea general, el revisor fiscal, la junta directiva y el gerente general quien tenía a su mando los cuatro departamentos (comercial, planta, contabilidad y jefe de cartera). Y como mencionó el Dr. Castillo, durante todo ese tiempo en la empresa no existían manuales, ni métodos, ni procedimientos sobre cómo debían actuar en las diferentes instancias cada uno de los integrantes de la administración y sus dependencias.

Desde que el Dr. Castillo tomó posesión en la gerencia general de Matco S.A., esa estructura organizacional cambió a enfocarse en los clientes los cuales eran lo más importante para la empresa.

El control interno adoptado por la empresa comprende el plan organizacional y el conjunto de políticas, métodos y procedimientos para asegurar la salvaguarda de sus activos, el logro de los objetivos y fines de la organización.



Solución para la maquinaria de la empresa



La maquinaria de la empresa era importada de Europa y Brasil pero estaba dañada y en mal estado ya que en Colombia no había soporte técnico ni repuestos y tampoco gente capacitada

para poner en marcha la misma. Con el plan conquista se adoptó una estrategia de manejo que fue contactar a la Industria Militar (Indumil)²⁰.

A esta empresa se le delegaron las tareas de desarmar la maquinaria y desarrollar las partes de la misma para que sean reutilizables en la planta de producción; además de disminuir los costos de producción en cuanto a maquinaria, personal y materia prima.

Además se vendió la maquinaria improductiva, como lo son las máquinas de carga y transporte.



Detallada escogencia de proveedores



En cuanto a otros proveedores, estos se analizaban, visitaban y calificaban dependiendo de la escala de necesidades de Matco S.A. y el foco del negocio. También existían variables que se tenían en cuenta para seleccionar a los proveedores y estas eran: la calidad del producto, el servicio brindado, la capacidad de producción, la situación geográfica, mejor precio y legalidad de los mismos. Y finalmente conocer la competitividad de los proveedores en el mercado generando así valor agregado a cadena de valor en la producción.

²⁰ Misión de Indumil: Desarrollar la política del Gobierno Nacional en materia de importación, producción y comercialización de armas, municiones, explosivos, sus accesorios y elementos complementarios, para satisfacer con óptima calidad las necesidades de la Defensa Nacional y el sector privado. Buscar además, el desarrollo del talento humano a través de procesos de mejoramiento continuo y de innovación tecnológica, generando rentabilidad y la supervivencia de la Organización, para contribuir con responsabilidad social y ambiental al proceso del País. Fuente: <http://www.indumil.gov.co/>





Fortalecer relaciones con los clientes



Se quería estimular a los clientes con la estrategia de producción de bajo costo ya que se generaron precios competitivos en la producción, obteniendo materia prima y mano de obra calificada a bajos precios. Además la maquinaria estaba lista para su uso y así disminuyeron los costos de producción reflejándose en el precio del producto final lo cual tuvo una gran acogida por los clientes, más que todo a los clientes que se enfocaban en Vivienda de Interés. Los canales de clientes para Matco S.A. se distribuían en cuatro: constructores, distribuidores, depósitos y venta directa.

Los constructores eran y siguen siendo 345 que se agrupan en grandes, medianos y pequeños constructores. En cuanto a los distribuidores, son tres y se manejan por outsourcing, al igual que los depósitos que son 500 y la venta directa se maneja en la misma fábrica por los diferentes empleados encargados.

Las negociaciones con los clientes eran anuales por medio de contratos y/o por obra a construir y así determinar la producción necesaria para cumplir y satisfacer a los clientes. De esta manera se manejaron cero inventarios para no correr con los costos del producto final.



Mejores condiciones para los empleados



Otra dificultad que se presentaba era la baja productividad de los empleados por los problemas logísticos en el momento de transportar

la materia prima principal (arcilla roja), donde se generaba un alto índice de tiempo ocioso, mayores costos y tiempo en cuanto a maquinaria y empleados.

Además, según el Dr. Daniel Alfonso Castillo, los empleados no tenían sentido de pertenencia con la empresa y sólo se enfocaban en sus tareas y no colaboraban en el momento de un apoyo a otros compañeros. La solución fue concientizar a los empleados que quedaron en la compañía, con el concepto multiusuarios. Donde todos los empleados y directivos de la empresa debían apoyar y conocer las tareas de cada uno de los miembros de la misma y así generar autonomía, liderazgo y colaboración para ofrecer un destacado producto en el mercado.

Por este motivo se traspasaron estas tareas a terceros por medio de *outsourcing* y se redujo el personal de 175 a 30, además se disminuyeron los costos administrativos y operativos. Según el Dr. Castillo esto también mejoró las relaciones internas y externas de la empresa. Y A los empleados que salieron se les realizó una liquidación legal.

Al personal que permaneció en la empresa se les realizó un contrato indefinido de salario predeterminado con medicina pre-pagada, entidad promotora de salud, administradora de riesgos profesionales, póliza seguro de vida, fondo de ahorro, prima vacacional, prima legal y extralegal. Además de auxilio educativo para los empleados y sus hijos. Los empleados tenían la opción de ir de vacaciones a un centro recreativo llamado Club Las Palmeras y un bono de \$500.000 como auxilio.

El salario predeterminado no aumentaba desde hace más de tres años. Por este motivo, este fue en función de la producción y ventas donde el 80% iba para el personal de planta y el 20% para directivos y gerente.





Además se generó un plan de incentivos para motivar a los empleados a trabajar y ser más eficientes ya que se entregaba más dinero por unidades producidas. Dentro del plan de incentivos para los operarios se les brindaba el 30% más de su salario básico en incentivos por productividad. En cuanto a los supervisores el 70% más de su salario básico y a los jefes de planta tres veces más de su salario básico. Sin embargo, el salario básico para los operarios era el mayor y así disminuía hasta llegar a los jefes.



Variedad de productos



Se manejaban seis productos y se producían 1.800 toneladas por semana. Pero desde que se implementó el plan conquista, los productos aumentaron a catorce con ocho productos nuevos en el mercado cambiando los diseños de los ladrillos y se producían 6.500 toneladas por semana con la misma maquinaria.

Primera faceta después de la implementación

Los primeros tres años de la implementación del plan conquista fueron difíciles para la empresa porque se tenía que cumplir con los contratos de los clientes pero al mismo tiempo cumplir con las obligaciones financieras, tributarias y fiscales.

La tasa de crecimiento económico del 2003 fue de 3.5%, jalonada principalmente por el crecimiento del sector de la construcción, sector que aprovechó las bajas tasas de interés en el crédito y las ventajas tributarias entregadas por el gobierno. Sin embargo, continuaba el bajo crecimiento en el sector industrial y en el campo agrícola que eran los que generaban riqueza y producían estímulo a un mayor consumo en la población; el desempleo fue del 14.5%, la inflación se situó en 6.49% más por efecto de la poca capacidad de compra, que por efectos económicos diferentes²¹.



Vivienda en el 2003



Fue uno de los sectores con mayor crecimiento en ese año gracias a las políticas del gobierno siendo una de ellas el subsidio, manteniendo este para cubrir a los deudores con costos mayores a la inflación en las cuotas de pago. Igualmente fueron muy favorables los incentivos tributarios para los compradores de vivienda y la muy decidida participación de las cajas de compensación en los proyectos de vivienda de interés social, como también la figura del leasing habitacional para constructores.



El sector y resultados económicos en el 2003²²



Para Matco S.A., era fundamental que el sector de la construcción continuara su recuperación a plenitud, que se hubiera mantenido una tasa de crecimiento superior al 4% en donde tuvo una participación del 12% con sus productos.

²¹ Matco S.A.: Informe de Gestión 2003.

²² Matco S.A.: Informe de Gestión 2003.





Fue un año difícil de superar y a que logró un crecimiento en sus ventas del 59%, un mejor precio en sus productos del 25%, produjo 73.650 toneladas de producto y vendió 71.881 toneladas alcanzando una participación del 12% en Bogotá y sus áreas de influencia.

Recibió capitalizaciones de sus accionistas de \$4'000.000.000, logró acuerdos de pago para sus obligaciones con todos los acreedores, excepto con los financieros, además redujo sus pasivos operativos e hizo inversiones en la recuperación del activo del orden de \$500'000.000. También logró dejar en firme mediante un acuerdo con la DIAN²³ los años fiscales 2000, 2001 y 2002, quedando por definir únicamente el año gravable de 1999.

Las ventas totales del año alcanzaron la cifra de \$4.462'800.000, sus costos ascendieron a \$2.732'000.000; sus gastos de administración y ventas fueron de \$397.300.000 los cuales aumentaron en un 26% ya que el año inmediatamente anterior fueron de \$315'400.000.

Las obligaciones financieras a diciembre de 2003 fueron de \$8.572'546.927 a capital y \$2.740'500.000 de intereses.

La composición de sus ventas por producto fue de 64% estructurales y 36% bloques. Además de los ingresos producto de sus ventas, la empresa obtuvo otros ingresos por la suma de \$135'100.000.

Se destacó una importante mejora en los costos, dada la mayor productividad de la planta y la implementación de pagos al personal con base en unidades producidas a través del concepto

²³ Para que se creó la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN): Se estableció para coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad. Fuente: <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>

de incentivos; concepto por el cual la empresa entregó a sus empleados de planta la suma de \$43'800.000 en el año.

La sociedad hizo muchos esfuerzos para renegociar o refinanciar su endeudamiento financiero, no logró este objetivo y como consecuencia tuvo que asumir unos costos financieros en el año de \$4.754'900.000. De los cuales \$2.740'500.000 correspondían a intereses de mora causados por el incumplimiento en el pago de sus obligaciones. Debido principalmente a ese hecho, la empresa arrojó en el ejercicio unas pérdidas por \$2.921'600.000.

Segunda faceta después de la implementación

La tasa de crecimiento económico para el año 2004 correspondió a un 3.8% generada por los signos positivos que ha evidenciado la economía nacional después de la crisis a finales de los años noventa y además la vivienda siguió siendo el sector con mayor crecimiento.





Resultados económicos²⁴ de Matco S.A. en el 2004



Ese año fue positivo para la empresa en la medida que pudo continuar el proceso de consolidación de la operación de la misma. Así mismo, logró un crecimiento de sus ventas en un 3% y un mejor precio en sus productos en un 4%. Por otra parte, produjo un total de 68.400 toneladas de producto al año y vendió 71.881 toneladas, alcanzando una participación en el mercado del 11% en Bogotá y sus áreas de influencia.

También las ventas totales del año alcanzaron la cifra de \$4.575'800.000, sus costos ascendieron a \$2.613'900.000.

Las obligaciones financieras a diciembre del 2004 eran de \$7.313'969.365 a capital y \$6.549'000.216 de intereses.

Así mismo, durante el año 2004 continuó con el cumplimiento de acuerdos de pagos celebrados durante años anteriores y con el plan de inversiones necesario para sostener el funcionamiento operativo de la planta. Y la composición de sus ventas por productos correspondió a un promedio del 73% estructural y 27% bloques.

En este año también fue compensado el saldo a favor de la empresa originado en la renta del 2003 por \$149'466.000 valor descontado de las deudas contraídas con la DIAN. Pero con fecha de Enero 5 de 2004, se realizó un acuerdo de pago con el municipio de Tocancipá sobre el impuesto predial de los años 2000 a 2004 por \$108.717.389 para pagar en 24 meses.

²⁴ Matco S.A.: Informe de Gestión 2004.

El 2005 fue un año donde se generó un ambiente de progreso y seguridad para la empresa porque ya se veían las diferencias entre cómo era la empresa antes del diagnóstico de viabilidad y su anterior gerente y la nueva etapa de la empresa con el nuevo gerente.

Tercera faceta después de la implementación

En el año 2006, el sector de la construcción y el sector del comercio crecieron notablemente y la tasa de crecimiento económico del año fue del 6%. El desempleo se situó en 10.8% y la inflación llegó al 4.48%, indicadores que dieron un resultado económico positivo para el año.

El sector de la construcción fue uno de los sectores con mayor crecimiento en el año al alcanzar el 17.5%, debido principalmente a la continuidad de las políticas gubernamentales y al crecimiento sostenido de la economía.

Para Matco S.A. fue importante que el sector de la construcción continuara en auge, su la tasa de crecimiento fue favorable, se logró con sus productos obtener una participación de mercado del 13.5% en Bogotá y sus áreas de influencia.





Resultados económicos en el 2006²⁵



Los resultados obtenidos por la empresa durante el año 2006 fueron positivos. En efecto, durante el periodo la misma produjo 80.000 toneladas de producto al año y vendió 78.000 toneladas, lo cual le permitió alcanzar una participación de mercado del 12% en Bogotá y sus áreas de influencia.

Las ventas totales del año alcanzaron \$6.786'900.000, lo que representa un crecimiento del 21%, con una composición por producto del 74% en estructurales y del 26% en bloques. Cabe notar que durante el periodo, el precio en los productos se incrementó en un 17% y la variación de las ventas totales comparado con el año 2003 fue positiva con un 152,07%.

Adicionalmente, la empresa obtuvo otros ingresos no operacionales por valor de \$2.163'000.000 correspondían al ingreso obtenido por diferencia en cambio, habida cuenta que parte de su pasivo se encuentra en dólares. Por su parte, los costos de venta ascendieron a \$3.460'000.000 y los gastos de administración y ventas fueron de \$582.000.000.

El saldo de las obligaciones financieras a diciembre de 2006 fue de \$5.349'912.983 a capital y \$4.365'417.317 de intereses. Esto reflejó que las obligaciones financieras a capital habían disminuido en un 62,40% y las obligaciones de intereses en un 57,62%.

La utilidad de la compañía después de impuestos ascendió a la suma de \$2.598'300.000 y su margen EBITDA fue del 42%.

²⁵ Matco S.A.: Informe de Gestión 2006.

Durante el periodo y con el fin de adecuarla a las exigencias de la dinámica del negocio, Matco S.A. realizó inversiones en su planta por valor de \$298.200.000, entre las que se destaca la mejora en equipos de producción, las inversiones en la Mina de Cogua y en los reservorios que abastecen el consumo de agua para el proceso de producción.

De otra parte, fue aprobado el plan de ensanche de la Planta de Toncancipá, con el cual se espera aumentar de manera importante la producción y prevenir los efectos de eventuales crisis en el sector de la construcción.

También se destaca que el 1º de noviembre de 2006, la Fundación Social solicitó la inscripción en el registro mercantil de la incorporación de la empresa Matco S.A., al Grupo Empresarial liderado por dicha fundación.

Igualmente la compañía inició a partir del 22 de enero de 2007, la construcción de un ensanche de su planta, que aportó 4.000 toneladas de producción mensual a partir de agosto de 2007 con un costo total de \$4.534'900.000.

La nueva planta se construyó totalmente automática sabiendo que la primera y única planta hasta ese momento era 50% automática y 50% manual.

Y por último, la empresa continuó atendiendo con los recursos disponibles las obligaciones financieras a su cargo.

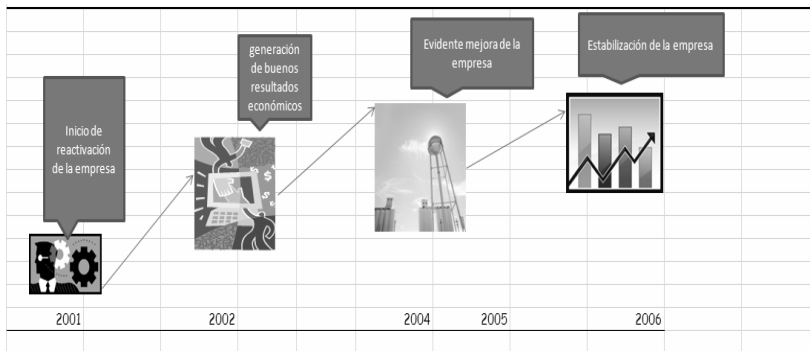
A finales del 2007, Matco S.A. fue absorbida por la Fundación Social. Y finalmente en 2008, Matco S.A. fue nombrada por la Cámara de Comercio de Bogotá como empresa en trayectoria mega ya que estaba creciendo al 21%.





Cuadro 4

EVOLUCIÓN DE MATCO S.A. DESPUÉS DEL DIAGNÓSTICO DE VIABILIDAD



Cuadro 5

**TABLA COMPARATIVA DE LAS PRINCIPALES CUENTAS
DE LOS ESTADOS FINANCIEROS EN MILES DE MILLONES**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Activos						
Total corrientes	\$800.996.00	\$671.626.00	\$1.090.367.00	\$1.324.393.00	\$1.469.979.00	\$2.064.023.00
Total fijos	16.641.128.00	16.832.738.00	17.700.072.00	16.565.432.00	16.275.874.00	15.065.771.00
Total pasivos	16.078.410.00	19.755.078.00	17.449.386.00	15.002.747.00	14.057.284.00	11.284.134.00
Total patrimonio	3.118.153.00	(505.286.00)	1.888.005.00	4.426.442.00	5.015.327.00	24.176.637.00
Ingresos operacionales total	1.891.718.00	2.800.388.00	4.462.803.00	4.698.696.00	5.758.978.00	6.961.726.00
Utilidad neta	(4.534.732.00)	(3.775.634.00)	(2.921.689.00)	2.482.146.00	946.073.00	2.598.354.00





Y... Se abre la discusión



Matco S.A, una de las empresas líderes en el sector de la fabricación y distribución de ladrillos. En un principio, estas empresas presentaron varios inconvenientes como la falta de liquidez y la toma de créditos costosos, además se le sumaba la desaceleración del mercado constructor que llegó a ser una constante en toda la economía colombiana.

En 2001 y después de hacer un estudio de viabilidad realizado por el Dr. Daniel Alfonso Castillo, la junta directiva tomó la decisión de dar una última oportunidad para reactivar esta empresa y el plazo fue de dos años; finalmente se reunirían y evaluarían la gestión de la nueva administración. La empresa reaccionó positivamente a los cambios realizados. Desde el 2002 ha presentado un crecimiento constante a todo nivel destacando así la labor realizada por la gerencia que asumió el reto en 2001.

1. ¿Para Matco S.A. es una ventaja competitiva tener su planta de producción y distribución en Tocancipá?
2. ¿Cuál pudo ser la situación que más afectó a la empresa de los siguientes factores: financiero, producción, planeación, direccionamiento, control, organización, sector o recursos humanos?
3. Cuando una empresa presenta una crisis financiera, y el sector está decreciendo.
 - ¿Es oportuno inyectar más capital?
 - ¿Cómo actuaría frente al mercado?
 - ¿Cómo manejaría sus finanzas?

4. Si no se hubiera realizado el diagnóstico de viabilidad, ¿Qué decisiones hubiera tomado usted?
5. Para el año 2001 en cuanto al tema de responsabilidad social:
 - Es más apropiado despedir 145 personas, con su respectiva liquidación y continuar con 30 personas ofreciéndoles un mejor trato, con mejores garantías y oportunidades, o seguir con los 175 empleados. (Sabido que se podía producir la misma cantidad).
 - ¿Cómo interpreta la decisión que querían tomar los socios a la hora de liquidar la empresa, sabiendo que su producto podía beneficiar a muchas familias del mercado (VIS) Vivienda de Interés Social?
6. ¿Es oportuno realizar estudios de viabilidad a las empresas aunque estas presenten una buena situación financiera?
7. Para reactivar la producción de la empresa se inyectó capital a través de los clientes. ¿La empresa pudo utilizar otras alternativas para inyectar capital?
8. Qué piensa de:
 - La estrategia de comprar materia prima de bajo costo.
 - La venta de activos.
 - Implementar los servicios de outsourcing.
9. Si el desarrollo de la empresa se centra en el proceso de producción, ¿Es apropiado contar con tecnología de punta para el desarrollo de los procesos? ¿Qué otras cosas se deben tener en cuenta?





10. ¿Por qué es importante focalizar el objetivo de la empresa?

En el caso MATCO S.A. se presentó una gran incógnita. ¿A la hora de presentarse una crisis dentro de una empresa, es recomendable la experiencia o la capacidad teórica?