

# Plan de Fortalecimiento Empresarial para una Microempresa de Madera

**Andrea Henao Zuluaga**  
Universidad Pontificia  
Bolivariana. Colombia  
[andreahenao9@gmail.com](mailto:andreahenao9@gmail.com)

**Karen Andrea Marín  
Rendón**  
Universidad Pontificia  
Bolivariana. Colombia  
[karen-marin@hotmail.com](mailto:karen-marin@hotmail.com)

**Beatriz Elena Ángel Álvarez**  
Universidad Pontificia  
Bolivariana. Colombia  
[beatriz.angel@hotmail.com](mailto:beatriz.angel@hotmail.com)

## RESUMEN

Este artículo presenta como se formuló un plan con base en una estrategia de fortalecimiento hacia una microempresa de madera en Antioquia, que durante 20 años se ha dedicado a producir y comercializar elementos de madera para ser utilizados en el hogar y en la construcción. Dicha estrategia surge del análisis de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) la cual integrando factores internos de la empresa obtenidos mediante el diagnóstico de la situación actual y factores externos mediante el análisis del sector en Colombia, obtiene la propuesta de fabricar y comercializar Parques Infantiles de madera, con calidad y diseño diferenciador y para un segmento de mercado que la empresa ya tiene definido en sus otras líneas de productos, con el fin de aprovechar la alta capacidad ociosa que tiene la planta de producción, la experiencia mediante un personal capacitado para manejar cualquier puesto de trabajo, la poca inversión en maquinaria que requiere y así generar ingresos adicionales a sus líneas de productos ya establecidas.

**Palabras clave:** Fortalecimiento Empresarial; Madera; Capacidad Ociosa; Parques Infantiles.

## ABSTRACT

This paper presents as formulated a plan based on a strategy of strengthening into a wooden micro in Antioquia that for 20 years has been devoted to producing and selling wooden items for use at home and in construction. This strategy stems from the SWOT matrix analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Strengths) which integrate internal company factors obtained through the diagnosis of the current situation and external factors by analyzing the sector in Colombia, gets the proposal to make playgrounds and market wood with quality and distinctive design and to a market segment that has defined the company and its other product lines, in order to exploit the high capacity idle plant has production experience through a staff trained to handle any job, with little investment in machinery required and generate additional revenue to their already established product lines.

**Keywords:** Enterprise strengthening; Wood; Idle capacity; playgrounds

## INTRODUCCIÓN

Se hace necesario para que las empresas una vez constituidas en el medio, lograr ser productivas, competitivas y sostenibles en el tiempo, que identifiquen permanentemente aquellos aspectos en los cuales puedan mejorar y potencializar a favor de su crecimiento, tomando decisiones estratégicas para lograrlo (Castaño, 2013). Por tanto, y siguiendo esta idea, se realiza un plan de fortalecimiento empresarial hacia una microempresa perteneciente al sector de la madera en Colombia. Se denomina plan, debido a que todo el estudio que se lleva a cabo, es una propuesta hacia la empresa, sin embargo, su implementación es decisión de la misma. Dicho plan comienza con realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, con el fin de encontrar aspectos críticos que requieran ser mejorados e integrados con factores externos encontrados del análisis del sector de la madera a nivel nacional y regional. De la integración de dichos factores, surge la estrategia de fortalecimiento empresarial, la cual debe estar acompañada por un estudio de mercado que permita generar estrategias de comercialización efectivas para lograr llegar al público de manera acertada y transmitir a los clientes la información requerida del producto. También se hace necesario realizar un estudio técnico, en el cual se defina el proceso de fabricación del nuevo producto de acuerdo con el potencial productivo de la empresa, evaluando todos aquellos factores que intervienen en la distribución de planta, llegando a proponer los cambios necesarios que permitan llevar a cabo y de manera correcta la producción de este producto, además de las modificaciones administrativas que surgen como consecuencia de la incorporación del nuevo producto, respecto a la misión, visión, organigrama y requerimientos de empleados. Finalizando con un estudio financiero que mida la viabilidad de la propuesta mediante estudios de costos, gastos, ingresos, y demás factores que trae consigo la fabricación y comercialización del nuevo producto, para poder determinar el impacto y la contribución de la propuesta al crecimiento y desarrollo de la empresa a mediano plazo.

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

### Generalidades de la empresa

La empresa que se someterá a estudio con el fin de ser fortalecida lleva una trayectoria de más de 20 años en el sector de la madera. Se ha distinguido por estar siempre en constante desarrollo de productos de alta calidad y caracterizados por su estética e innovación. Produce una amplia gama de productos, tanto para la línea hogar como para la construcción. Para la línea hogar ofrece al público espejos decorativos, portarretratos, portavasos, servilleteros, mesas para el desayuno, percheros, repisas, entre otros, cuyos productos se venden en una reconocida comercializadora a nivel nacional e internacional. Mientras que en la línea de la construcción producen y comercializan socalos, puertas, marcos de puertas, esquineros, molduras, pisos, entre otros, siendo estos vendidos a través de contactos con constructoras y venta personalizada, dejando mayores ingresos para la compañía con respecto a la venta de productos para el hogar.

Según información suministrada por el supervisor de planta de la empresa, se cuenta con empleados capacitados para manejar cualquier maquinaria, permitiendo de esta forma la rotación del personal por los diferentes puestos de trabajo, logrando procesos flexibles. Además, poseen diversas y actualizadas maquinas, que permiten fabricar diferentes productos, respondiendo a los requerimientos de sus clientes en los tiempos establecidos. Sin embargo, en la actualidad la empresa no está aprovechando al máximo su capacidad instalada, dado que después de cumplir con los pedidos de la línea hogar, que ofrecen una demanda estable, y con las solicitudes de la línea de la construcción que no es fija, en la mayoría de las ocasiones no se aprovecha la maquinaria ni el tiempo de los empleados.

### Análisis Interno

De acuerdo a la información obtenida y analizada de la empresa, se determinan las siguientes fortalezas y debilidades principales de la empresa.

#### Fortalezas:

- Alta capacidad productiva para responder a los requerimientos de los clientes.
- Personal capacitado para manejar cualquier maquinaria en la planta de producción.
- La venta de productos de construcción deja ingresos mayores con respecto a la venta de productos de la línea hogar. (Fortaleza para productos de la construcción)

#### Debilidades:

- Alta capacidad ociosa.
- Se presenta a menudo falta de pedido de productos, generando poca producción.
- Un único cliente para la línea hogar.

## ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA MADERA EN COLOMBIA

### Aptitud Forestal

Colombia cuenta con una extensión de 114 millones de hectáreas, de las cuales 17 millones de hectáreas son aptas para la reforestación y donde solo se está usando el 2,06% del potencial forestal del país, con plantaciones forestales en 350.000 hectáreas (PROEXPORT, 2012). Dichas cifras alientan a la inversión en este sector y muestran un mejor panorama, reflejando como en Colombia se cuenta con grandes recursos que pueden ser utilizados por el sector de la madera. A futuro se tienen proyecciones de incrementar las hectáreas, El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), estableció la meta para el 2014 de 600.000 hectáreas, lo que implicaría un crecimiento de 71.43% con respecto a las hectáreas cultivadas hoy en día y para el 2025 se planea contar con 1.500.000 hectáreas en Colombia. (Villar, 2011).

### El Papel de la Madera en la Industria Colombiana

En la siguiente tabla, se describe los principales indicadores macroeconómicos del sector maderero durante los últimos años.

**Tabla 1. Indicadores económicos del sector de la madera 2009-2012**

MACROECONOMÍA				
Descripción	2009	2010	2011	2012*
Crecimiento económico	0.8%	4.3%	5.90%	4.40%
Exportaciones	-3.9%	2.2%	11.40%	5.00%
Importaciones	-9.0%	14.7%	21.50%	11.0%
Industria manufacturera	-5.9%	4.9%	4.1%	3.0%

Fuente: [http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/astillas\\_78.pdf](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/astillas_78.pdf)

De acuerdo a los datos anteriores, con corte a octubre 22 de 2012, y con estimaciones realizadas por Corficolombiana hasta finales del 2012, se evidencia que después del 2009, año en el cual la mayoría de las variables registraron un valor negativo, se presenta un notable aumento. El crecimiento económico del sector se ha mantenido los últimos años con un valor no inferior al 4%, a pesar de los obstáculos por los que se ha visto sometido.

El PIB (Producto Interno Bruto) del sector de la madera, ha tenido una participación promedio de 1.5% los últimos 5 años (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

De acuerdo a las cifras anteriores, el sector de la madera en Colombia, presenta bajo impacto en la economía del país, con poca participación en el PIB industrial, además de un crecimiento económico lento, y se le asocian como principales causas la fuerte competencia que enfrenta con China, ya que es hoy en día el mayor importador mundial de madera tropical, en donde la mitad de los árboles tropicales que se talan en el planeta llegan a este país, por tanto, se convierte en el principal productor mundial de productos de

madera, logrando así satisfacer la demanda de gran parte del mundo a precios bajos. (Greenpeace, 2011), Venezuela ha sido durante muchos años el principal destino de las exportaciones de madera para Colombia, sin embargo, desde el año 2009, se ha presentado una disminución de las exportaciones hacia este país, a pesar de los esfuerzos realizados por las empresas (PROEXPORT, 2012), además las fuertes olas invernales a las que se ha visto sometido el país durante los últimos años, han afectado las vías de acceso en algunas temporadas para la obtención de la madera, dificultando el transporte hasta estas zonas (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

### **Proyecciones**

A pesar de los obstáculos por los que se ve sometida la industria maderera en Colombia, reflejados en las cifras descritas anteriormente, se considera que existen proyecciones positivas. Una de las esperanzas es la aplicación del TLC (Tratado de Libre Comercio) entre Estados Unidos y Colombia, firmado desde el 2011, donde se aumentan las posibilidades para competir y consolidarse como uno de los grandes proveedores de productos de madera en el mercado estadounidense (Revista M&M, 2012). Además de acuerdo al Balance Sector Industrial 2011, se espera que la locomotora de vivienda –que ya inició a todo vapor– jalone el crecimiento del sector de la madera durante los próximos años.

Se decide por tanto profundizar más en el sector de la construcción, con el fin de determinar si es factible que ambos sectores, madera y construcción, se complementen para lograr un adecuado enfoque hacia el fortalecimiento de la empresa, aprovechando de igual forma las oportunidades que brinda el sector y los recursos con los que cuenta la compañía para lograr tal fin.

### **Sector de la construcción**

Se ha considerado el sector de la construcción como una de las actividades productivas más dinámicas en Colombia, al registrar un crecimiento promedio entre 2000-2011 de 6.9%. (ANDI, 2012), además de un PIB para el 2012 de 3.6%, mucho mayor al registrado por el sector de la madera (DANE, 2012). De acuerdo con el Boletín Estadístico - Contexto Sectorial Medellín – Antioquia, actualizado a enero de 2013, se establece que la construcción en apartamentos es mayor con respecto a casas y otros tipos de viviendas con un 64.9%, ampliándose de esta manera la posibilidad para aquellas empresas que deseen ofertar productos para ser usados en unidades residenciales en la ciudad.

Del análisis del sector de la madera, se encontró que los productos de dicho material no han tenido un crecimiento destacable durante los últimos años, situación que concuerda con la información brindada por la empresa, en donde manifiestan preocupación, ya que la venta de productos de la

línea hogar no ha generado altos rendimientos para la compañía. Pero también es cierto que el sector tiene metas, y buenas proyecciones. Existe un sector que presenta una estrecha relación con la madera, y es el sector de la construcción, el cual ha tenido un mejor crecimiento y mayor aporte al PIB nacional, según las cifras vistas anteriormente.

Existe entonces un panorama prometedor para todas aquellas empresas que tengan como objetivo la producción y/o comercialización de productos para la construcción, en este caso hay espacio para productos de madera, en donde por cada edificio que se construya en el departamento, es una oportunidad de ofrecer productos, compitiendo en el sector, mediante una empresa caracterizada por tener productos de alta calidad, con estética, innovación, con larga trayectoria en el mercado, y que cuenta con el reconocimiento de importantes clientes como Homecenter.

### **Análisis Externo**

Con base en el comportamiento del sector de la madera y de la construcción en Colombia y el departamento, se pretende identificar las oportunidades y amenazas del medio que pueden influir en la empresa de manera positiva o negativamente, llevando a cabo un análisis externo.

#### **Oportunidades:**

- Posibilidad de la empresa de expandirse a nuevos mercados y buscar nuevos clientes.
- Sector de la construcción en mejor posición con respecto al sector de la madera. (PIB construcción > PIB productos de madera)

#### **Amenazas:**

- Fuerte competidor como China que maneja precios bajos.
- Dificultades en el transporte de la madera, debido a las difíciles situaciones climáticas que se viven en Colombia.
- Poco aporte de los productos de madera al PIB y al crecimiento del país.

### **ANÁLISIS DE MERCADO**

#### **Estrategias**

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa mencionadas a lo largo del artículo, se realiza un análisis estratégico, el cual propone 4 tipos de estrategias de acuerdo a la combinación entre cada una de las componentes, con el fin de encontrar la mejor relación entre el potencial propio de la organización con el entorno, y con el fin de que la generación de dicho conjunto de estrategias, apunten al fortalecimiento empresarial. A continuación se describen las estrategias resultantes de cada combinación entre fortalezas F, debilidades D, oportunidades O, y amenazas A.

**FO (Estrategia ofensiva):** Aprovechar el personal capacitado, la capacidad instalada de la maquinaria, y los recursos financieros con los que se cuenta, para fabricar otros productos relacionados con la construcción, buscando de este modo llegar a un nuevo mercado.

**DO (Estrategia de orientación):** Usar la capacidad ociosa para fabricar nuevos productos asociados a la construcción, buscando la posibilidad de expandirse a nuevos mercados, consiguiendo nuevos clientes y de esta manera generando más pedidos a elaborar, aprovechando la capacidad productiva.

**FA (Estrategia defensiva):** Optimizar el recurso humano, financiero y técnico para generar ventajas respecto a la competencia: productos de China, de otros materiales o sustitutos.

**DA (Estrategia de sobrevivencia):** Buscar nuevos clientes que generen pedidos para disminuir la capacidad ociosa, abarcando una mayor parte del mercado y así evitando que la competencia obtenga una mejor posición.

La unión de estrategias se integra en encaminar el fortalecimiento empresarial hacia la incorporación de un nuevo producto de madera asociado a la construcción, que consiste en la fabricación y comercialización de Parques Infantiles de madera, así continuarían trabajando con el mismo material (madera) y dicho producto estaría ligado a la construcción, permitiéndole llegar a nuevos clientes, sin verse perjudicada la empresa por dejar de producir lo que hoy en día realiza, por el contrario, seguiría con la fabricación de los mismos productos, donde ya tiene sus contactos, clientes fijos, reconocimiento y además de esto, aprovecharía su maquinaria y personal capacitado para desarrollar un nuevo producto, que no requiera de una alta inversión.

El nuevo producto a fabricar y comercializar en la empresa, “parques infantiles”, es de gran aceptación en el público. Durante muchos años han tenido un papel muy importante en la sociedad, como un lugar de entretenimiento, recreación, estimulación de las capacidades motrices para el desarrollo de los niños y como medio de relación y comunicación con los demás. La economía en cuanto al ocio infantil ha registrado un buen crecimiento. Los conjuntos residenciales los han adoptado como un servicio que se adapta fácilmente a cualquier diseño arquitectónico, siendo la madera el material preferido para este tipo de construcciones (Rojas, 2011).

## Cientes

Se definen los siguientes clientes para adquirir el producto parques infantiles:

- *Constructores:* Por cada construcción de unidades residenciales que se lleve a cabo en el departamento de

Antioquia, se presenta alta probabilidad de incluir parques infantiles en ellos, ya que se han convertido en un elemento indispensable en lugares de residencia y por ende en una mayor posibilidad de venta para la empresa.

- *Personas naturales:* De estratos altos de la ciudad, que compran un parque infantil para sus fincas o casas, aprovechando los contactos y experiencia que tiene la empresa, obtenida con las ventas de elementos de madera de gran valor como pisos y elementos de construcción para cabañas de la región.

## Competencia

Existen muchas empresas que se dedican a producir y comercializar parques infantiles, sin embargo, se puede identificar que estas empresas se dedican a fabricar parques infantiles de muchos materiales, como metal, madera y plástico. Dicha situación puede ser utilizada a favor por la empresa, quien a diferencia de ellas, está especializada en el manejo diario de un mismo material (madera), generando seguridad en los clientes dado su específico conocimiento en las propiedades, uso y aprovechamiento de la madera. Los productos de la empresa siempre se han caracterizado por la innovación, intención que refleja en su misión y visión, en el caso de los parques infantiles un valor agregado será el diseño, diferente a los parques infantiles comunes que se fabrican y comercializan en Medellín y Colombia como el material de madera el cual no será en forma cilíndrica sino rectangular con filos pulidos. A nivel genérico, la cantidad de empresas existentes en el Valle del Aburrá que se enfocan en la producción y/o comercialización de parques infantiles en madera no es mucha, tan solo 20 empresas de acuerdo con las páginas amarillas, principal medio publicitario, ofrecen parques infantiles, una cifra muy reducida, si se compara con empresas que realizan muebles o productos de la línea hogar con dicha materia prima donde la cantidad de empresas superan las 50, convirtiéndose de esta manera en una ventaja para la empresa.

## Proceso de Producción

A continuación se define como será el proceso de fabricación del producto parques infantiles de acuerdo a la maquinaria y los procesos ya establecidos en la empresa:

1. Comprar materia prima (pino Pátula).
2. Llevar a la planta de producción.
3. Pasar la materia prima por la máquina FORESTOR para convertirla en trozas (piezas más pequeñas).
4. Introducir trozas a cámara de secado.
5. Inmunizar por el método de aspersión.
6. Pasar trozas por máquina circulas para dar dimensiones requeridas.
7. Despuntar y resanar.
8. Perforar la madera en zonas específicas.

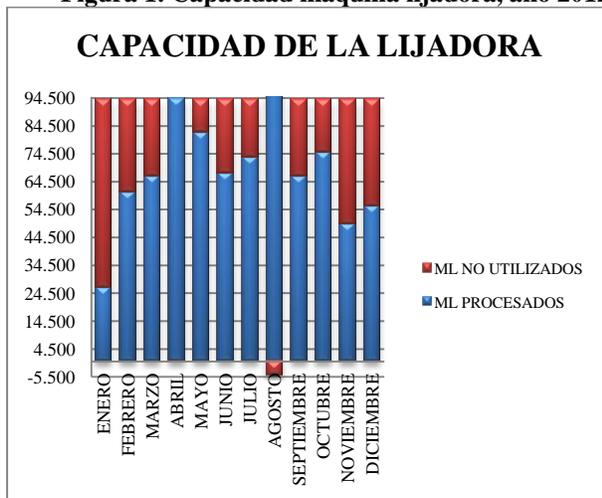
9. Lijar.
10. Barnizar.
11. Control de calidad.
12. Ensamblar en el lugar de instalación.

### Capacidad de Producción

Este concepto se convierte de gran importancia para poder determinar si la empresa cuenta con la capacidad para producir otro tipo de producto. Para esto, se realizaron estudios a las dos máquinas que más intervienen en la fabricación de los parques, (Lijadora y Barnizadora) teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- La capacidad real de las máquinas se miden en metros lineales (ML), medida en la cual se cuenta la producción de todos los productos en la empresa cuando están en proceso.
- Los datos de capacidades de las máquinas son brindados por la empresa, referentes al año 2012.
- La empresa USM; trabaja del mes, 24 días, 1 turno diario de 8 horas.
- Para la elaboración de un parque infantil se requieren 91 ML de madera de la especie pino Pátula.

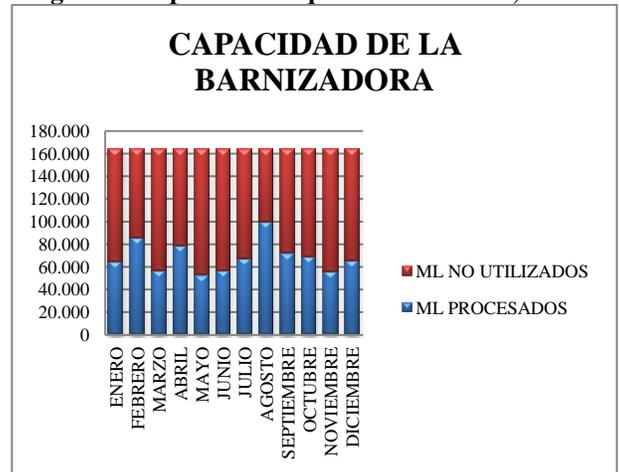
**Figura 1. Capacidad máquina lijadora, año 2012**



Fuente: Elaboración propia

Al analizar las capacidades, se logra apreciar que existe capacidad ociosa (color rojo) en el turno de 8 horas en la mayoría de los meses del año, y que puede ser utilizada para fabricar el nuevo producto. Sólo se utilizó al máximo la capacidad instalada en los meses de abril y agosto, este último generó horas adicionales para cumplir con los requerimientos, aunque la producción en esos dos meses se vio recompensada por los demás meses del año que cuentan con capacidad ociosa suficiente para cubrir los requerimientos de esos dos meses.

**Figura 2. Capacidad máquina barnizadora, año 2012**



Fuente: Elaboración propia

La figura anterior, refleja como la barnizadora sólo es utilizada en promedio en 2/5 parte de su capacidad instalada, situación que se puede convertir en una oportunidad para generar nuevos requerimientos a procesar en ella, como parques infantiles.

En resumen, la empresa durante el 2012 utilizó un 72.4% de la capacidad instalada de la lijadora y un 41,7% de la barnizadora durante un turno de 8 horas, generando una capacidad ociosa de 27,6% y 58,3% correspondientes a la lijadora y barnizadora, valores en donde se amplía la posibilidad de fabricar parques infantiles, para aprovechar más las maquinarias y los tiempos que no se usan.

### IMPACTO ADMINISTRATIVO

Con la propuesta de incorporación del nuevo producto parques infantiles, se hace necesario que la empresa contrate un nuevo empleado para Maderas, el cual se encargue de conseguir clientes para la adquisición de dicho producto y aumentar la fuerza de ventas. Se considera necesario, ya que actualmente, la empresa con los empleados que tiene en el área comercial ni siquiera logra capturar la cantidad de clientes necesarios dentro de la capacidad productiva con la que cuentan para los productos de madera de la línea hogar y de la construcción, se evidencia falta de pedidos en las que se ve sometida en algunas ocasiones, generando capacidad ociosa. De este modo, con la incorporación de un nuevo empleado, se espera que se concentre en la comercialización de parques infantiles, incentivando específicamente el posicionamiento del producto propuesto.

En el área de producción, no se contratarían inicialmente más empleados, ya que la idea es que el tiempo en el cual los operarios se quedan sin pedidos a elaborar, lo destinen a la fabricación de los parques infantiles, después con la consolidación del producto y si aumenta el número de clientes, se podría pensar en la posibilidad de aumentar los operarios.

El otro tipo de empleado que se requiere es un instalador, el cual se encargue de ensamblar e instalar el parque infantil en el lugar determinado por el cliente. Para esto, debe tener conocimientos y haber trabajado anteriormente en dichas labores. Podrá contar con la ayuda de los empleados ya existentes en la empresa, que se han encargado de instalaciones de productos de madera para la construcción, pero bajo la asesoría y liderazgo de él. Este tipo de empleado no estará contratado por la empresa de manera fija, sólo se llamará en el momento de ejecutar instalaciones, y su contrato se hará por prestación de servicios.

## ANÁLISIS FINANCIERO

Finalmente se hace necesario diseñar una evaluación financiera utilizando un modelo de proyección financiera, con base en la información suministrada por la empresa. Se partió del Balance General, los Estado de Resultados e Indicadores Financieros de rotación de inventarios (MP, PP, PT), cuentas por pagar a proveedores, y cuentas por cobrar a clientes correspondientes al año 2012, y proyectados al 2013, a través de la metodología de proyección de estados financieros definidas por Oscar de León García (2009) con el fin de determinar la factibilidad de la propuesta y el beneficio del nuevo producto a la empresa.

Con una inversión de \$ 9.650.000 en maquinaria y equipos se espera obtener para el primer año que el producto entre a ser producido y comercializado en la empresa, una utilidad de \$39.880.219. Además de que el grado de participación de los productos de la línea hogar y construcción disminuirán con la incorporación del nuevo producto parques infantiles, permitiendo así generar beneficios al disminuir los ML procesados para cada línea de producto, mediante un análisis de punto de equilibrio multiproducto.

Con una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 54%, y un Valor Presente Neto (VPN) de \$65.802.507., se confirma la viabilidad financiera de la propuesta de fortalecimiento empresarial.

## CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de la capacidad productiva de la maquinaria involucrada en la fabricación de piezas para el Parque Infantil, se determina una alta capacidad ociosa que permite ser aprovechable por el nuevo producto, sin generar grandes perturbaciones en la producción de los demás elementos, donde no se presenta la necesidad de contratar nuevos operarios en planta, ni de utilizar otros turnos laborales ni horas extras a los existentes en la actualidad, además los costos de producción asumidos por el Parque Infantil son económicos en relación a lo que se espera obtener como ingresos por ventas. La empresa realizando sus actividades diarias, en las maquinarias necesarias para

fabricar Parques Infantiles utiliza en promedio un 51% de su planta de producción, el restante se podrá utilizar para la fabricación del nuevo producto.

La venta de Parques Infantiles por parte de la compañía, además de generar ingresos adicionales que aportan al crecimiento de la misma a mediano plazo, puede a la vez mejorar la venta de los demás productos (hogar y construcción), ya que al promocionar los Parques Infantiles, mediante una estratégica fuerza de ventas, se puede ampliar el mercado de la empresa, dando a conocer todas las líneas de negocio que se manejan, capturando más clientes, lo cual es necesario para la empresa, en donde los requerimientos de pedido muchas veces no son suficientes y son mucho menores a su capacidad de producción.

Con la incorporación del nuevo producto Parques Infantiles a fabricar desde el 2014, el punto de equilibrio en cantidad (ML) cambiará de proporción para los productos hogar y construcción, convirtiéndose en un beneficio para ellos, en caso de no obtener buena rentabilidad, ya que su grado de participación disminuirá, impactando en menor grado en los resultados globales.

Se considera que la propuesta de incorporación de un nuevo producto como parques infantiles permitirá a la empresa: Aprovechar la capacidad ociosa con la que cuenta hoy en día, y mediante un poco inversión podrá generar para el primer año una utilidad de \$39.880.219, y así recuperar las pérdidas acumuladas de años anteriores, la utilidad del 2012 y la que se espera obtener para el 2013 solventarían la situación, y además con el nuevo producto y las utilidades que se proyectan obtener hasta el 2018 se espera que ayuden a pagar las pérdidas que trae la empresa.

## REFERENCIAS

ANDI (diciembre de 2012). Colombia: Balance 2012 y perspectivas 2013. (p.21). Bogotá D.C. Recuperado de <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>.

Castaño, G.A.(2013) Seminario de Teoría Administrativa .Medellín: Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.7/57Estrategia\\_planeacionEstrategica\\_continuacion3.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.7/57Estrategia_planeacionEstrategica_continuacion3.htm).

DANE. (12 de abril de 2013). Indicadores económicos alrededor de la construcción, Indicadores coyunturales. Boletín de prensa. (p .1). Bogotá D.C. Recuperado de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib\\_const/Bol\\_ieac\\_IVtrim12\(2\).pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib_const/Bol_ieac_IVtrim12(2).pdf).

Departamento Nacional de Planeación. (2011). Balance Sector Industrial 2011. ( pp 56-57). Bogotá. Recuperado de [https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcI\\_gbw%3D&tabid=1436](https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=v7DGHcI_gbw%3D&tabid=1436).

García, O. L. (2009). Administración Financiera-Fundamentos y Aplicaciones. (pp.311-326). Cali. ISBN: 978-958-44-5443-0.

Greenpeace. (2011). Situación de los bosques en su Año Internacional. Revista Iberoamericana de Sostenibilidad.

PROEXPORT COLOMBIA. (Marzo de 2012). Sector Forestal en Colombia. (pp. 2-4). Bogotá D.C. Recuperado de [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil\\_Forestal\\_2012.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/Perfil_Forestal_2012.pdf).

Revista M&M. (2012). El Sector del Mueble y la Madera Frente al TLC. Revista M&M. (51), (p.10). Recuperado de <http://www.revista-mm.com/ediciones/rev51/actualidad.pdf>.

Villar, C. M. (2011). Plan para la Reforestación Comercial, Ahora o Nunca. Revista M&M. (73), (p. 1-7). Recuperado de [http://www.revista-mm.com/ediciones/rev73/forestal\\_plan.pdf](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev73/forestal_plan.pdf).

USM Colombia. (2013). Medellín. Recuperado el 15 de agosto de 2012, de [http://usm.com.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=69&Itemid=83](http://usm.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=83).

