



UNIVERSIDAD DE CHILE

**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA DE POSTGRADO**

**FÁBRICA DE MUEBLES PERSONALIZADOS "EFAMA".  
Parte II**

**ACTIVIDAD FORMATIVA EQUIVALENTE  
PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS (MBA)**

**Alumno: Cristopher Ravanal Cortes  
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

**Antofagasta, Chile  
Septiembre de 2023**

## Tabla de contenido

<b><u>RESUMEN EJECUTIVO.....</u></b>	<b><u>4</u></b>
<b><u>I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....</u></b>	<b><u>6</u></b>
<b><u>II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.....</u></b>	<b><u>7</u></b>
<b><u>III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....</u></b>	<b><u>8</u></b>
<b><u>IV. PLAN DE MARKETING.....</u></b>	<b><u>9</u></b>
<b><u>V. PLAN DE OPERACIONES.....</u></b>	<b><u>10</u></b>
5.1. ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES.....	10
5.2. FLUJO DE OPERACIONES.....	12
5.3. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.....	13
5.4. DOTACIÓN.....	15
<b><u>VI. EQUIPO DEL PROYECTO.....</u></b>	<b><u>15</u></b>
6.1 EQUIPO GESTOR.....	15
6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
6.3 INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.....	18
<b><u>VII. PLAN FINANCIERO.....</u></b>	<b><u>19</u></b>
7.2 FLUJO DE CAJA PURO.....	22
7.3 FLUJO DE CAJA PURO.....	23
7.4 ESTADO DE RESULTADOS.....	24
7.5 EVALUACIÓN FINANCIERA PROYECTO.....	24
7.6 TASA DE COSTO CAPITAL (WAAC).....	25
7.7 CAPITAL DE TRABAJO.....	25
7.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	26
7.9 VALOR RESIDUAL.....	27
7.10 BALANCE DE FLUJOS.....	28
7.11 FLUJO EFECTIVO.....	28
7.12 FUENTE DE FINANCIAMIENTO.....	29
7.13 VALOR FUTURO EMPRESA.....	30
<b><u>VIII. RIESGOS CRÍTICOS.....</u></b>	<b><u>31</u></b>
<b><u>IX. PROPUESTA INVERSIONISTA.....</u></b>	<b><u>34</u></b>
<b><u>X. CONCLUSIONES.....</u></b>	<b><u>35</u></b>

**XI. BIBLIOGRAFIA..... 36**

**XII. ANEXOS..... 37**

<b>ANEXO 1: VENTAS NACIONALES DE VIVIENDAS.....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXO 2: ENCUESTAS REALIZADAS.....</b>	<b>37</b>
<b>ANEXO 3: ESTADO DE RESULTADOS MÁRGENES.....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO 4: ESTADO DE RESULTADOS UNITARIO .....</b>	<b>45</b>
<b>ANEXO 5: FLUJO CAJA EQUIVALENTE UNITARIO. ....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXO 6: PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN COMPRAS ONLINE .....</b>	<b>46</b>

## Resumen ejecutivo

El presente modelo de negocio está orientado a ofrecer una propuesta diferenciadora con lo que existe actualmente en el mercado de muebles. La necesidad de optimizar los espacios y contar con muebles personalizados hoy en día es algo que los clientes valoran, como también la tendencia que existe hoy en día por el cuidado a los recursos y el medio ambiente. Nuestra propuesta está enfocada en poder aumentar los niveles de satisfacción ofreciendo diferenciación en el mercado actual a través de algunas variables claves, como la creación de muebles con maderas premium y nativas, con enfoque sustentable y lo más importante es contar con muebles personalizados por el cliente, esto se logrará poniendo a disposición del cliente una plataforma única que les permita poder diseñar un tipo de mueble, darle personificación de color, madera, tipo de acabados, utilización de materias primas, entre otros atributos, como situar virtualmente el mueble dentro de sus espacios, esto último incentiva al potencial cliente a comprar a través de la web, debido a que actualmente el cliente valora mucho más poder comprar en un espacio físico y hacer tacto al mueble, ver sus colores en realidad. El desarrollo de este software le dará un valor agregado al servicio, ya que se espera puedan invertir menor tiempo del que actualmente se utiliza para la evaluación de alternativas, como luego la decisión de compra.

Buscaremos satisfacer el mercado con muebles enfocados en uso funcional (52,6% encuestados) y comodidad para clientes (31,6% encuestados). Como valor agregado a nuestra propuesta, buscamos un crecimiento sustentable en relación con el medio ambiente a través de una propuesta de reforestación, la idea es transmitir que, al comprar un mueble, los clientes se sientan identificados con respecto al proceso y desarrollo sustentable. El tamaño de mercado objetivo será de MM\$66.385.

Realizando análisis de sensibilidad las variables críticas dentro de este proyecto son el precio y el costo a la madera, los cuales corresponden a \$228.301 por unidad y un costo de madera del 50% para un VAN de \$488.000.000. El precio y el porcentaje de costo de madera que soporta el proyecto para un VAN mínimo es de \$206.352 por unidad y un costo de madera del 58%,

Se estima alcanzar ingresos por concepto de ventas al quinto año por \$3.773.000.000, además de una utilidad neta al quinto año por \$708.000.000 con una inversión de \$352.000.000.

A los inversores se les solicitará un aporte del 50 % de la inversión inicial, con un ofrecimiento del 30% de la propiedad, con un VAN \$79.000.000, con una TIR de la inversión de 31%.

El VAN del flujo puro es de \$488.000.000, una TIR 48,3%, Payback 4 año.

## I. Oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio se enfoca a un segmento de mercado que hoy en día no cuenta con un proveedor en Chile de muebles personalizados, que cuente con todas las características que ese segmento valora y necesita.

Se han realizado estudios que nos han confirmado la necesidad existente en la actualidad de contar con un proveedor que satisfaga las necesidades de diseño, personalización, con sello sustentable, que utilicen materias primas premium y además proporcione una experiencia al comprar un mueble, lo último se logrará a través de un software que permita a los potenciales clientes personalizar el diseño, color, medidas y situarlo en sus propios espacios a través de inteligencia artificial.

La oportunidad que cubrirá con nuestro negocio es la necesidad que tienen los clientes de tener muebles de durabilidad mayor, fabricados con maderas premium y con un sello distintivo el cual será la personalización, en donde el cliente decidirá qué tipo de muebles es el que necesita comprar. Se busca satisfacer el mercado con muebles enfocados en uso funcional (52,6% encuestados) y comodidad para clientes (31,6% encuestados).

La oportunidad que hoy cuenta la empresa para el desarrollo de este proyecto es que se posee una estructura operativa desarrollada y con una vasta experiencia en el rubro de las maderas, con enfoque sustentable en cada uno de sus procesos, como también se potenciarán las políticas de reforestación. Se cuenta con una ubicación operativa centralizada en Santiago, para poder distribuir a distintos lugares del país, se ofrecerá distintas modalidades de comercialización, como también se realizará alianzas estratégicas con empresas que compartan los mismos valores organizacionales y puedan potenciar el desarrollo y posicionamiento de la marca, se ofertará productos personalizados para el cliente final, como también una alta calidad en nuestras materias primas utilizadas.

Actualmente existe un potencial desarrollo de nuevos segmentos de clientes con estatus socioeconómico alto, como también un nicho que valora más los procesos de fabricación sustentables, que se utilicen maderas Premium, uso de nuevas tecnologías para fomentar la comercialización web de los productos a través de inteligencia artificial, que por consecuencia generara menores costos operativos.

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

La cuota de mercado de muebles en Chile se estimó en total de 630 millones de dólares en el año 2022. Se prevé que el mercado de los muebles en Chile crezca a una CAGR del 4,80% en el periodo de pronóstico (2024-2028).

Los principales factores que impulsan la industria de muebles en Chile son el aumento de los ingresos disponibles de los consumidores, la urbanización y las preferencias de los consumidores. Se pronostica que los años venideros la tasa de inflación será cerca del 3% en Chile. Otro factor que impulsa la industria del mueble es el PIB per cápita del país, en donde se observa un aumento del 3,4 % promedio para los años 2024-2027.

Con respecto a los actores claves dentro de la industria es la participación de proveedores de la industria forestal, en donde las principales fuentes de materia prima corresponden a maderas tratadas o maderas nobles, provenientes de árbol. Relevante es la materia prima, debido a que corresponde aproximadamente al 50% del cash cost unitario del mueble. (Ver parte I).

Los principales actores en el mercado de muebles son Inter IKEA Systems BV, Rosen SAIC, CIC, SCS Furniture Store SA, Muebles Decal LTDA., Fernando Mayer, Kare Design y otros (Ver parte I).

Con respecto a los clientes, se describirán en 4 tópicos, los cuales son las fases de necesidad de los clientes, la participación de los clientes en esta industria (desde Iniciador hasta usuario), Que piensan de la industria y por último que piensan del producto. (Ver parte I).

### III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

En este apartado, se considerará el uso del modelo CANVAS, dado que permite visualizar los factores claves para construir la propuesta de valor (Ver parte I).

El objetivo de este proyecto considera la expansión de la empresa de uno de los memoristas, cambiando el modelo de negocios y ofreciendo líneas de productos terminados hacia el cliente final. Por lo tanto, el modelo de negocio que se ofrece es una expansión a un negocio B2C, en desmedro de B2B.

Según las encuestas realizadas al segmento objetivo, se pudo determinar que valoran la innovación y personalización en la fabricación y/o comercialización de muebles, que estos posean una larga vida útil, que sean de excelente calidad y la durabilidad.

La oportunidad que cubriremos es la necesidad que tienen nuestros potenciales clientes de tener muebles de durabilidad mayor, fabricados con maderas premium y que sean diseños innovadores, funcionales y que sean personalizados al gusto y medida del cliente. Buscaremos satisfacer el mercado con muebles enfocados en uso funcional (52,6% encuestados) y comodidad para clientes (31,6% encuestados). Con estas características se define la misión, la visión, estrategia de entrada (Ver parte I).

Entre las estrategias de crecimiento tenemos la tendencia mobiliaria, estilos, diseño personalizado, competidores (Ver parte I).

En cuanto al tamaño de mercado, abarcaremos el grupo etario adulto entre los 30-50 años, los cuales tienen la mejor recepción a nuestra propuesta de valor. Este grupo corresponde a 6.123.141 habitantes en todo el territorio nacional. Por lo tanto, nuestro grupo objetivo estará compuesto 1.549.000 clientes, que representan a 442.571 hogares, para nuestra marca que posicionaremos en el mercado. Considerando el valor de un mueble promedio en \$150.000, el dimensionamiento del mercado objetivo completo es de \$66.385 millones de pesos. (Ver parte I)

La empresa, al fabricar y comercializar muebles de elite personalizados, tendrá un rol clave en la promoción del cambio social, Se establecen directrices para el plan de Responsabilidad Empresarial: Responsabilidad social, Uso de energías renovables en nuestros procesos, Reciclaje y cuidado al medio ambiente, Valores y Transparencia, Proveedores y Consumidores, Comunidad, Gobierno y Sociedad, Personal Interno, Código de Ética, Priorizar mano de obra local. (Ver parte I)



#### IV. Plan de Marketing

Los objetivos de Marketing que EFAMA se propone en el corto, mediano y largo plazo son SMART (Ver Parte I)

Para determinar nuestros clientes objetivos, se realizó 2 estudios en diferentes sectores, los cuales se tomarán de referencia el resultado de las encuestas realizadas, las cuales se pueden observar en el anexo XI (Ver Parte I).

El estudio realizado arrojó que la mayoría de las personas adquiere muebles para el hogar concentrándose principalmente en tres áreas, por las cuales se decidió que el foco de fabricación, diseño y confort será en productos destinados a satisfacer necesidades que surjan en las áreas de los dormitorios, living y comedor (Ver Parte I).

A continuación, se desglosa y caracteriza los distintos niveles de producto: Producto básico, Producto real, Producto aumentado (Ver Parte I).

La categoría de productos estará destinada a un segmento socioeconómico alto, es por ello que los precios estarán sobre la media de los precios establecidos en el mercado, El método para fijar los precios se realizará basado en el costo. Se considerará el 20% de margen de utilidad, sobre costos y gastos que se incurran durante el proceso de diseño, fabricación, software, plataformas, promociones y adicionales (Ver Parte I).

Nuestro diseño de canal de distribución, con respecto a lo largo, es que usaremos un modelo directo e indirecto, ya que usaremos nuestra propia marca para dar a conocer nuestra, propuesta de valor y nuestros estándares de producto (Ver Parte I).

La primera estrategia de comunicación que adoptará la empresa estará fuertemente orientada al uso de internet como medio para dar a conocer los productos y la empresa a los potenciales consumidores, foco centrado en el marketing digital (Ver Parte I).

La industria de fabricación de muebles es una industria altamente fragmentada, con varios actores participantes con cuota de mercado. Con este antecedente, se consideran los siguientes supuestos para estimación de la demanda: Cantidad de familias que son parte de nuestro grupo objetivo son 442.571; Se comenzará el primer año con el 0,75% del total de cuota de mercado; El 65% de los encuestados compra muebles o los renueva entre 1 a 5 años, por lo tanto, se considera que el ticket promedio de nuestros clientes es cada 3 años; La tasa de crecimiento de la industria de muebles se aproxima a 4,8 para los años venideros a partir del año 2024 hasta 2028 (Ver Parte I).

## V. Plan de Operaciones

### 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Nuestra estrategia de operaciones consta de los siguientes puntos:

- Promover el uso de materias primas de alta calidad, de manera eficiente y sustentable.
- Desarrollar sistemas flexibles de producción que se adapte a las necesidades directa de nuestros clientes, con relación a la calidad y personalización de productos.
- Implementar tecnologías de punta para ofrecer una experiencia personalizada a nuestros clientes, con el objetivo de que puedan obtener el producto que más se adecua a sus necesidades.

Para llevar a cabo nuestra estrategia como compañía, contamos con una fábrica de producción de muebles ubicada en la zona poniente de Santiago, en la comuna de Talagante, terreno que es arrendado.

Entre las consideraciones Operacionales a tener en cuenta, para lograr los objetivos de empresa, tenemos:

- El terreno y las instalaciones actuales cubren las necesidades para negocio b2b. Se cuenta con 1 galpón de Materias primas e insumos y un segundo galpón de producción, por lo tanto, será necesario construir un 3er galpón para incluir proceso de producción de muebles terminados. Cada galpón corresponde tiene un área instalada de 1000 m<sup>2</sup>, 3er galpón contará con la misma superficie para realizar instalación de maquinaria y operación propiamente tal.
- Se trabajará con 4 Tipos de proveedores, correspondientes a maderas Martín, Maderas Santa Berta, Maderas Aravena y Maderas Porvenir, quienes nos proveerán maderas de lenga y roble y coihue. Ellos se ubican entre las VII y VIII región de Chile.

- La madera se negocia directamente con el proveedor en cantidad y tipo de madera, y es trasladada en camiones de cama baja. El capital de trabajo que se considerará como inventario de madera será de 1000 (in), esto se considera de manera preventiva para los posibles problemas de desabastecimiento en materias primas.
- Para implementar línea de producción de muebles terminados se hace necesario invertir en la siguiente serie de activos para lograr objetivos de producción de los 2 primeros años, para el primer año la capacidad de ocupación de maquinaria e instalaciones será de un 40%, mientras que para el segundo año la capacidad de instalación será de un 80%. Para los 3 años siguientes será necesario realizar una inversión adicional del mismo orden que la original. Los activos para considerar serán los siguientes:

Inversión Maquinaria	
Generador	Cepilladora
Compresor	Canteadora
Tupie	Lijadora de bandas
Serrucho Radial	Lijadora calibradora
Serrucho trazador	Prensa de gabinete
Serrucho partidor	Prensa de mesa
Perforador horizontal	Maquina espigadora
Perforador vertical	Perforador múltiple
Corcheteras	Equipo de Barniz
	Cabina de barnizado
<b>Total</b>	\$64M total maquinaria

Tabla 5.1. Inversión Maquinaria

- Con respecto a insumos a utilizar estos serán transportados directamente desde proveedores chinos, a través de embarcaciones terrestres (container). Para tal objetivo, trabajaremos con empresa Made in comex, como empresa intermediaria para abastecernos de corchetes, tuercas, pernos y pegamento, como principales insumos.
- Para transporte de productos, debemos asociarnos con empresas de retail y/o transporte para realizar las entregas de nuestros productos, por lo tanto, se ha decidido que este proceso se el externalizará.

- Proceso de control de calidad contará con personal propio de control siguiendo estándares de proceso definidos para el control operacional de cada uno de los tipos de muebles a fabricar.
- Para efectos de exposición y de visualización de nuestros productos se considerará una tienda física en sector de Santiago Oriente, con el objetivo de darnos a conocer y posicionarnos en el mercado. Tendremos un staff de 4 vendedores en tienda, incluyendo supervisor, esto para primer año. Los años venideros se aumentará dotación según aumento en ventas. Nuestros clientes podrán personalizar la compra de muebles, según las dimensiones de cada una de sus casas, con herramientas tecnológicas de personalización.

## 5.2. Flujo de operaciones

El flujo operativo básico de producción se compone de las siguientes etapas:



Mientras que las áreas de apoyo al proceso productivo corresponden a:



El proceso productivo es el centro del flujo de operaciones, el cual trabaja de la mano con recepción de materia prima y venta, de esa manera se deben realizar las planificaciones de compra de madera y planificación de ventas con nuestros clientes.

Las áreas de servicio corresponden a las áreas que dan sustento a la organización, para el cumplimiento de la estrategia de la empresa, estas son: Control Inventario, RRHH, mantenimiento, control procesos, control calidad, operaciones, área comercial, área marketing, área despacho (externalizada).

Con respecto a los mecanismos de control de inventarios, Efama maneja los siguientes índices para el primer año de operación:

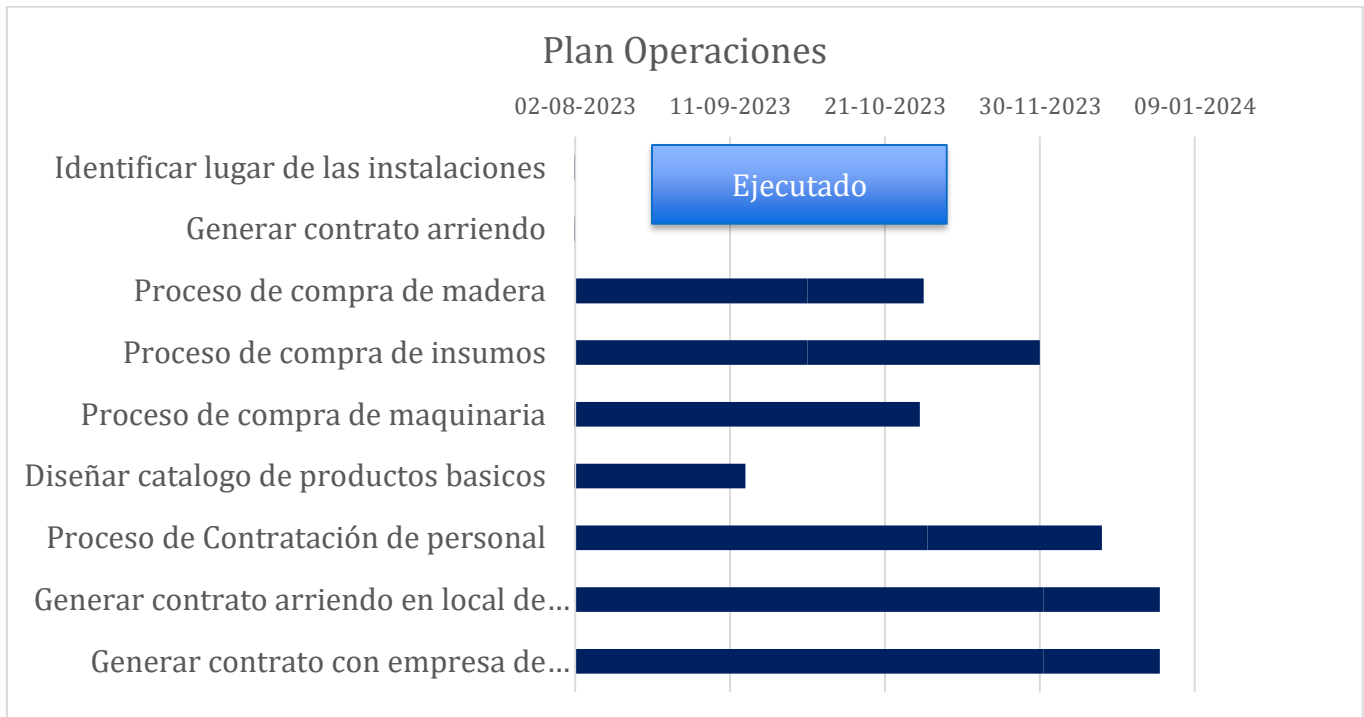
<b>Índice Inventarios MP</b>	
Rotación Inventario MP	5,5
Días Inventario	66
Tamaño (in)	6000
Lead Time	4 días
Capacidad Bodegaje (In)	12000

El principal riesgo en la adquisición de inventario corresponde a corte de caminos y riesgos incendiarios en verano, para lo cual es necesario mantener altos stock de materia prima. Con respecto a productos, Efama mantendrá un 5% de stock de su demanda anual, para tal efecto, así será la tendencia en los años de implementación de proyecto:

<b>Demanda</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
<b>Inventario Muebles</b>	105	264	452	641	792

### 5.3. Plan de desarrollo e implementación

La implementación del plan de operaciones se presenta en la siguiente carta Gantt:



A continuación, se detalla cada una de las actividades presentadas en carta Gantt:

1. Identificar lugar de las instalaciones: Se estudiará el lugar de instalación de la empresa. El lugar definido fue Talagante.
2. Generar contrato arriendo: Se formalizará elección de lugar a través de contrato de arriendo de instalaciones, contrato ya firmado.
3. Proceso de compra de madera: Se cotizará distintos aserraderos para generar compras, en evaluación de contratos y compras con contratos marco o spot.
4. Proceso de compra de insumos: Se cotizará proveedores desde china, con distribuidor intermediario por transporte terrestre. Para tal objetivo, trabajaremos con empresa Made in comex, como empresa intermediaria para abastecernos de corchetes, tuercas, pernos y pegamento, como principales insumos.
5. Proceso de compra de maquinaria: Proceso de cotización con vendors para adquirir maquinaria necesaria para el proceso productivo (ver tabla 5.1)
6. Diseñar catálogo de productos básicos: Los muebles ha diseñar corresponden al resultado de la encuesta, serán diseñado según equipo de expertos operativos.
7. Proceso de Contratación de personal: Se realizará proceso de contratación según necesidades técnicas de la empresa.

8. Generar contrato arriendo en local de venta: Una vez gestionada la logística operativa, se procederá a buscar el local físico donde estará la tienda.
9. Generar contrato con empresa de transporte: Se debe externalizar el proceso de distribución de productos hacia los clientes, para lo cual se buscará y negociará con retail las mejores alternativas de traslado.

#### 5.4. Dotación

La dotación necesaria para la implementación del proyecto se presenta a continuación, la cual estará compuesta por una estructura organizacional y una estructura operativa:

Equipo Colaborador	Año 1	Años 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	1	1	1	1	1
Jefe Operaciones	1	1	1	1	1
Supervisor Control Inventario-Procesos-Calidad	1	1	2	2	2
Asistente de RRHH	1	1	1	1	1
Encargado de mantenimiento	1	1	2	2	2
Operadores	7	14	20	28	34
Jefe Marketing y Comercial	1	1	1	1	1
Vendedores tienda y online	3	4	5	6	7
Total	16	24	33	42	49

Tabla 5.4.1: Dotación de personal

## VI. Equipo del proyecto

### 6.1 Equipo gestor

El personal que se requerirá para la operación de empresa EFAMA será una estructura operacional y organizacional para la fabricación y operaciones fuera de la casa matriz. Las características, competencia y pertenencia del equipo gestor se presentan a continuación:

- **Gerente general:** Será responsable de aplicar y desarrollar todos los conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección y control

empresarial, donde sus objetivos están en la misma dirección de las metas y propósitos de la empresa o institución.

- **Jefe de operaciones:** Será responsable de manejar las operaciones diarias de la organización. Su único propósito será encontrar modos para hacer a la compañía más productiva proveyendo métodos efectivos para las operaciones de la empresa.
- **Supervisor de control, inventarios, procesos-calidad:** Será responsable de controlar las operaciones y redireccionar procesos en términos operativos, como también se encargará de gestionar el inventario, procurando mantener una cantidad determinada como crítica de las materias primas para la correcta ejecución de los procesos de fabricación, como también que este proceso sea lo más prolijo posible sin inducir a errores por parte de los operarios. Su jefatura directa será el jefe de operaciones.
- **Encargado de mantenimiento:** Será responsable de ejecutar labores de mantención a las maquinarias y equipos tanto preventivas, como correctivas para asegurar el correcto funcionamiento de estas.
- **Operadores:** Será responsable de ejecutar labores de operación en la fábrica, tareas que serán designadas por el jefe de operaciones.
- **Jefe de administración y finanzas:** Será responsable de asesorar en el cumplimiento de las funciones de administración de recursos financieros, con el fin de realizar las imputaciones dentro de las normas legales establecidas. Velar por la entrega de información en materias financieras presupuestarias con el fin ser utilizada para tomar decisiones.
- **Asistente de Recursos Humanos:** Será responsable de planificar, dirigir, coordinar y evaluar el trabajo del equipo a su cargo. (Movimiento de Personal, Escalafón, Remuneraciones y Pensiones). Dirigir la elaboración de los documentos



técnicos que es competencia de Personal como, Reglamento de Asistencia, Puntualidad y Permanencia del Personal.

- **Jefe de ventas y marketing:** Será responsable planificar y supervisar el trabajo de los representantes de ventas y a las empresas que venden nuestros productos. Definir los objetivos de venta que debe alcanzar cada vendedor individualmente o el grupo de acuerdo con las políticas de la empresa, además de desarrollar la estrategia de marca de la empresa, realizará las tareas destinadas a desarrollar e implementar las estrategias de marketing a corto y largo plazo de la empresa
- **Vendedores:** Responsable de llegar directamente a los clientes y ser capaces de ofrecer la gama de productos, ofrecer un servicio de calidad y post venta hacia nuestros clientes finales y será responsable de establecer acuerdos con alianzas estratégicos que nos permitan comercializar nuestros productos a través de sitios web, se realizará medición para a través de las ventas netas y de los acuerdos de negociación con los clientes.

## 6.2 Estructura organizacional

Como se mencionó anteriormente para todas las etapas del proyecto se contará con el equipo gestor detallado en la sección de dotación, de los cuales el primer y segundo año, se contará con la cantidad designada para poder ejecutar las labores propias de la empresa en sus primeros dos años, luego de eso se dispondrá un presupuesto para aumentar la dotación del personal, sin embargo, la estructura será revisada periódicamente para poder dar cumplimiento a las expectativas de los clientes, como de empresa.

A continuación, se presenta la estructura organizacional, que estará compuesta por el equipo detallado anteriormente y se da a conocer el organigrama:

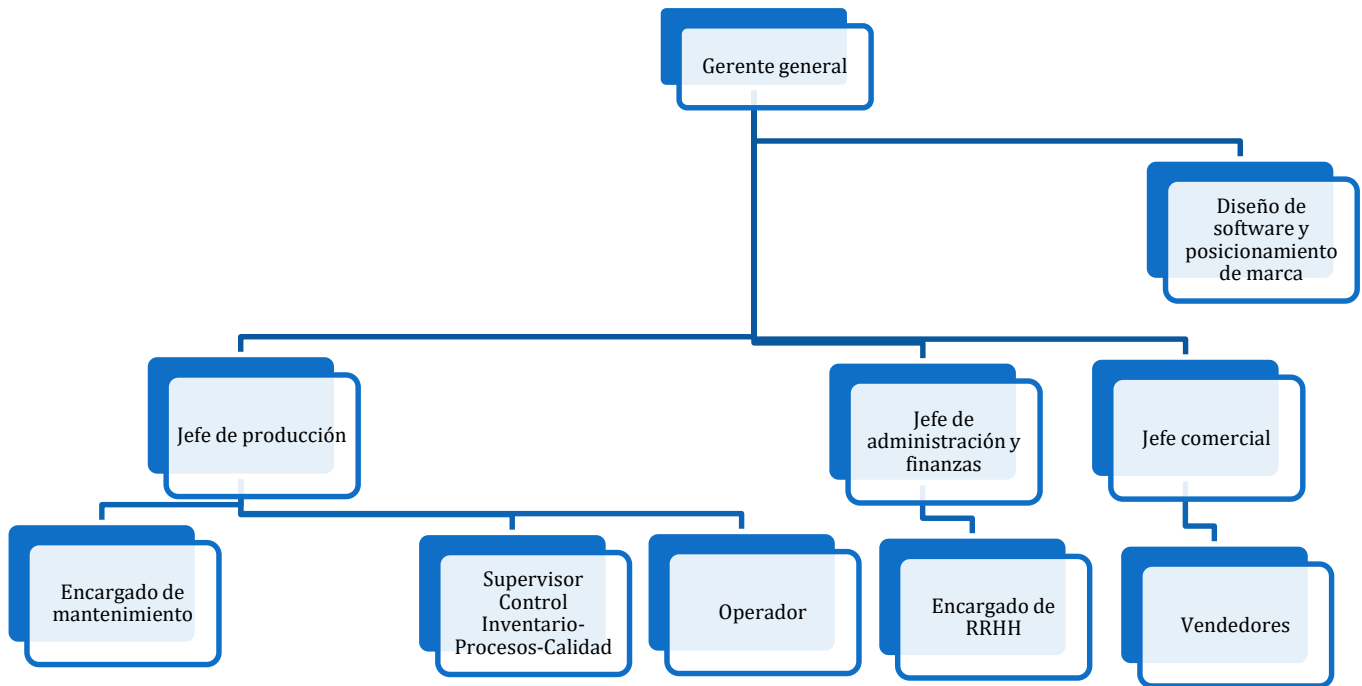


Tabla 6.2.1: Organigrama empresa EFAMA.

### 6.3 Incentivos y compensaciones

Se espera que las personas seleccionadas vayan creciendo en sus posiciones a lo largo de su trayectoria en la empresa. En consecuencia, se ha considerado que en los años 3 y 5 puedan tener un incremento adicional del 20% y un 10% respectivamente, independiente del ajuste por inflación para los cargos administrativos y de jerarquía en base al crecimiento de la operación y de sus responsabilidades. En el caso de los operadores mueblistas y vendedores se espera que en primer lugar ocupen las posiciones de Jefe de operaciones y Jefe de Ventas respectivamente con el transcurrir de los años si logran ganar experiencia y tienen las competencias necesarias. Para el caso de los

vendedores además se considera el pago de una comisión del 5% sobre las unidades vendidas.

Adicionalmente a esto se le asignará un bono de responsabilidad/asistencia y un bono de producción asociados a los índices KPI's que se entregarán por las jefaturas de áreas mensualmente. Estos bonos estarán descritos los anexos de este mismo documento, donde se presenta el detalle de las remuneraciones para todas las etapas del proyecto.

**Bono de producción:** Asociado a la fabricación, calidad de los productos, acabados y buenas terminaciones, equivalente a \$100.000 pesos chilenos.

**Bono de responsabilidad/asistencia:** Se considerará un bono mensual asociado al 100% de asistencia y responsabilidad evaluado por su jefatura directa, equivalente a \$100.000 pesos chilenos.

**Comisión por ventas:** Se pagará un 5% adicional por concepto de comisión asociada a las ventas netas mensuales.

## VII. Plan Financiero

Para realizar el plan financiero de EFAMA, se tomaron las siguientes consideraciones como supuestos:

Item a valorizar	Supuestos
1 Año de Producción	Se realiza 1 mezcla de muebles: 30% Dormitorios y 70% Living Comedor, con proporción de muebles según tabla 4.7.2

2 a 5 Año de Producción Ingresarán al mercado otra gama de productos	Ingresarán muebles como veladores, marquesas, respaldos, mesas de centro, mesas de costado, esquineros y mesas de apoyo.
Especificaciones de supuestos de proyección de demanda	Proyecciones de demanda se encuentra en tabla 4.7.1
Proporción de venta	Para calcular ingresos, se considera una venta con proporción equivalente para los 3 tipos de madera en venta: lenga, coihue, roble.
Diseño de muebles	Se determina, a través del know how operativo cantidad de pulgadas ocupadas por unidad de producción
Costo por insumos	Según Know How corresponde al 3% del total del costo por madera .
Venta Maquinarias	Para maquinaria comprada en instancia 1 del proyecto corresponde al 25% del valor de inversión de maquinaria; mientras que para la instancia 2 (año 3,4 y 5) corresponde al 50% del valor de la inversión de la maquinaria. Lo anterior evaluado a los 5 años del proyecto.
Costos Fijos	Costos fijos corresponden a energía, consumo de red de agua, internet, aseo y medio ambiente, y corresponden a \$2M mensual, según experiencia previa en sector operativos. En sector de venta se considera 1 \$M , para los costos mencionados anteriormente.
Costo Distribución	Valor será pagado por el cliente y corresponderá a \$10.000 en Santiago y \$30.000 fuera de Santiago, supondremos que el 95% de muebles se venderá en Santiago y 5% fuera de Santiago. Efama será un intermediario entre la empresa transportista y el cliente.
Diseño de Muebles	Para realizar diseño de línea de muebles en catálogo se contratará los servicios de un diseñador , valor considerado en \$5M

Software venta	Para tal objetivo se contratará los servicios de un ingeniero informático/diseño para implementar herramienta de software, con iterfaz hombre – computadora, objetivo será perosnalizar la experiencia a cada uno de los clientes al momento de realizar sus compras.
Ventas primer año	Para las ventas del primer se considera que en el primer mes se venderá el 50% de lo presupuestado, y se aumentará producción para los meses de octubre (ciberday, 50% del primer mes) y navidad donde se considerará que la producción se duplicará.
Ventas segundo año en adelante	Para las ventas de los años venideros, se considerará el aumento en un 50% para los meses de mayo y octubre (ciberday), mientras que para el mes de diciembre se aumentará al 100% producción
Stock de inventario producto terminado (KT)	Consideraremos stock de inventario aprox. de 1 mes de venta de unidades, considerado en producción de año 0 como capital de trabajo. Por lo tanto, se dejará un inventario de 100 unidades.
Stock de inventario materia prima (KT)	Consideraremos un stock de 1000 (in), lo necesario para producir en 1 mes
Arriendo y servicios básicos (KT)	Se considerará arriendo 2 meses antes de la partida del local (lo anterior para local de operaciones y local de venta). Se
Insumos (KT)	Se considera el 3% del costo de madera transformada en producto terminado.
Sueldos (KT)	Se considera un mes de sueldo en capacitaciones y producciones en planta y venta
Habilitación galpón y local (KT)	Para considerar habilitación del local, se debe realizar en el primer mes antes del inicio de la partida , por lo tanto se hace necesario considerar arreglos en galpón operativo y arreglos en local de venta.

Software área ventas	Se considera una inversión de software con realidad virtual de \$50 M, considerando además reinversiones de 5 millones mensuales para efectos de mejora.
Reforestación	Se considera 1% del resultado después de impuestos para efectos de reforestación

Área	Tipo de mueble	Cantidad de in
<b>Dormitorios (30%)</b>	Veladores	1,2
	Marquesas	3,2
	Respaldos	2
	Espejos	0,9
	Armarios	8,5
	Cómodas	4,5
<b>Living comedor (70%)</b>	Mesa Arrimo	2,4
	Rack	4,1
	Mesas de Centro	1,5
	Mesas de Costado (unidad)	0,9
	Libreros	7,9
	Espejos	0,9
	Mesas Comedor	9,3
	Sillas Comedor	2,8
	Esquineros	6,1
	Mesas de Apoyo	1,8

Tabla 7.1: Pulgadas por tipo de mueble

## 7.2 Flujo de Caja Puro

A continuación, se presenta flujo de caja puro, del primer al quinto año de operación (MM\$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por venta		562	1.223	2.117	3.026	3.773
Costo Madera Fabricación		(288)	(614)	(1.053)	(1.492)	(1.843)
Costo Insumos		(9)	(18)	(32)	(45)	(55)
Mano de obra		(67)	(134)	(211)	(296)	(395)
Margen Explotación		198	456	820	1.194	1.480
Costo Administración		(138)	(148)	(201)	(211)	(238)
Costos Fijos		(45)	(45)	(45)	(45)	(45)
Costo Marketing		(12)	(15)	(20)	(27)	(38)
GAV		(195)	(208)	(265)	(283)	(322)
Costos Distribución		(21)	(58)	(100)	(141)	(174)
EBITDA		(18)	190	456	770	984
Depreciación Maq 1		(6)	(6)	(6)	(6)	(6)
Depreciación Maq 2				(6)	(6)	(6)
Depreciación PC		(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
Resultados Antes de Impuesto		(27)	182	441	755	969
Impuesto Renta (27%)		7	(42)	(119)	(204)	(262)
Resultado despues de impuesto		(19)	140	322	551	707
Depreciación Maquinaria y PC		8	8	15	15	15
Activo Intangible						
<i>diseños de muebles</i>	(5)					
<i>Inversión Marketing</i>	(11)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
<i>Software Area Ventas</i>	(50)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)
Activo Tangible						
<i>Computadores</i>	(10)					
<i>Maquinaria</i>	(32)		(32)			
Capital Trabajo	(161)	(55)	(85)	(148)	(194)	(218)
<i>Arriendo Operaciones</i>	(8)					
<i>Arriendo venta</i>	(16)					
<i>Producto terminado</i>	(18)	(6)	(42)	(85)	(128)	(162)
<i>Madera</i>	(22)					
<i>Insumos</i>	(20)	(0)	(1)	(3)	(4)	(5)
<i>Cuentas por cobrar</i>		(43)	(42)	(61)	(62)	(51)
<i>PPM</i>		(6)				
<i>iva compras</i>	(55)					
<i>Gastos administración</i>	(12)					
<i>Mano de Obra</i>	(6)					
<i>Servicios básicos</i>	(4)					
Habilitación	(10)					
Reforestación		0	(1)	(3)	(6)	(7)
Valor de desecho proyecto						8
Capital Trabajo						861
Flujo de Caja	(278)	(74)	22	177	359	1.358

### 7.3 Flujo de Caja Puro

A continuación, se presenta flujo de caja puro, del primer año de operación (MM\$):

	año 1												Total Año	
	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11		mes 12
Ingreso (MM\$)														
Ingreso por venta	21,6	43,2	43,2	43,2	43,2	43,2	43,2	43,2	43,2	43,2	64,9	43,2	86,5	
Ingreso ventas por contado	10,8	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6	32,4	21,6	43,2	
venta 30 días		10,8	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8	21,6	
Costo Madera Fabricación	(22)	(24,02)	(24,02)	(24,02)	(24,02)	(24,02)	(24,02)	(24,02)	(24,02)	(24,02)	(24,02)	(24,02)	(24,02)	
Costo Insumos	(20)	(0,72)	(0,72)	(0,72)	(0,72)	(0,72)	(0,72)	(0,72)	(0,72)	(0,72)	(0,72)	(0,72)	(0,72)	
Costo Administración	(12)	(11,50)	(11,50)	(11,50)	(11,50)	(11,50)	(11,50)	(11,50)	(11,50)	(11,50)	(11,50)	(11,50)	(11,50)	
Costo Marketing		(0,99)	(0,99)	(0,99)	(0,99)	(0,99)	(0,99)	(0,99)	(0,99)	(0,99)	(0,99)	(0,99)	(0,99)	
Mano de Obra	(6)	(5,60)	(5,60)	(5,60)	(5,60)	(5,60)	(5,60)	(5,60)	(5,60)	(5,60)	(5,60)	(5,60)	(5,60)	
Costos Fijos	(28)	(2,50)	(2,50)	(2,50)	(2,50)	(2,50)	(2,50)	(2,50)	(2,50)	(2,50)	(2,50)	(2,50)	(2,50)	
Costos Distribución		(0,89)	(1,78)	(1,78)	(1,78)	(1,78)	(1,78)	(1,78)	(1,78)	(1,78)	(2,67)	(1,78)	(3,55)	
Inventario Producto Terminado														
Deficit	(87)	(35,41)	(14,68)	(3,87)	(3,87)	(3,87)	(3,87)	(3,87)	(3,87)	(3,87)	6,05	6,93	15,97	
Depreciación		(0,53)	(0,53)	(0,53)	(0,53)	(0,53)	(0,53)	(0,53)	(0,53)	(0,53)	(0,53)	(0,53)	(0,53)	
PC		(0,17)	(0,17)	(0,17)	(0,17)	(0,17)	(0,17)	(0,17)	(0,17)	(0,17)	(0,17)	(0,17)	(0,17)	
Resultados Antes de Impuesto		(35,95)	(15,22)	(4,41)	(4,41)	(4,41)	(4,41)	(4,41)	(4,41)	(4,41)	5,51	6,40	15,43	
Impuesto Renta		9,71	4,11	1,19	1,19	1,19	1,19	1,19	1,19	1,19	(1,49)	(1,73)	(4,17)	
Resultado despues de impuesto		(26,24)	(11,11)	(3,22)	(3,22)	(3,22)	(3,22)	(3,22)	(3,22)	(3,22)	4,02	4,67	11,27	
Depreciación Maquinaria y PC		0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	
Activo Intangible														
diseños de muebles	(5)													
Inversión Marketing	(3)	(0,25)	(0,25)	(0,25)	(0,25)	(0,25)	(0,25)	(0,25)	(0,25)	(0,25)	(0,25)	(0,25)	(0,25)	
Software Area Ventas	(100)	(0,42)	(0,42)	(0,42)	(0,42)	(0,42)	(0,42)	(0,42)	(0,42)	(0,42)	(0,42)	(0,42)	(0,42)	
Producto terminado		(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)	
ppm		(0,22)	(0,43)	(0,43)	(0,43)	(0,43)	(0,43)	(0,43)	(0,43)	(0,43)	(0,65)	(0,43)	(0,86)	
Insumos		(0,01)	(0,01)	(0,01)	(0,01)	(0,01)	(0,01)	(0,01)	(0,01)	(0,01)	(0,01)	(0,01)	(0,01)	
Cuentas por cobrar		(3,60)	(3,60)	(3,60)	(3,60)	(3,60)	(3,60)	(3,60)	(3,60)	(3,60)	(3,60)	(3,60)	(3,60)	
iva compras	(56)	(6,09)	(6,09)	(6,09)	(6,09)	(6,09)	(6,09)	(6,09)	(6,09)	(6,09)	(6,09)	(6,09)	(6,09)	
iva ventas		4,32	8,65	8,65	8,65	8,65	8,65	8,65	8,65	8,65	12,97	8,65	17,29	
Servicios básicos	(4)													
Habilitación	(10)													
Reforestación		0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	
Flujo de Caja		(30,49)	(15,57)	(7,68)	(7,68)	(7,68)	(7,68)	(7,68)	(7,68)	(7,68)	(0,65)	0,21	6,37	

## 7.4 Estado de Resultados

A continuación, se presenta estado de resultado del primer al quinto año de operación (MM\$)

CLASIFICACIÓN	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos Totales	562	1.223	2.117	3.026	3.773
Costo variable	(364)	(767)	(1.296)	(1.833)	(2.294)
<b>Margen Explotación</b>	<b>198</b>	<b>456</b>	<b>820</b>	<b>1.194</b>	<b>1.480</b>
<b>Margen Explotación</b>	<b>35%</b>	<b>37%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>
Gastos de operación	(21)	(58)	(100)	(141)	(174)
Publicidad y Marketing	(12)	(15)	(20)	(27)	(38)
GAV	(183)	(193)	(246)	(256)	(283)
<b>EBITDA</b>	<b>-18</b>	<b>191</b>	<b>456</b>	<b>770</b>	<b>984</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>-3%</b>	<b>16%</b>	<b>22%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>
Depreciación Maq 1	(6)	(6)	(6)	(6)	(6)
Depreciación Maq 2			(6)	(6)	(6)
Depreciación pc	(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
<b>BAIT(EBIT)</b>	<b>-26</b>	<b>182</b>	<b>442</b>	<b>756</b>	<b>970</b>
Gastos financieros					
<b>BAT</b>	<b>-26</b>	<b>182</b>	<b>442</b>	<b>756</b>	<b>970</b>
Impuesto	7	-49	-119	-204	-262
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-19</b>	<b>133</b>	<b>322</b>	<b>552</b>	<b>708</b>
<b>Utilidad Neta %</b>	<b>-3%</b>	<b>11%</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>

## 7.5 Evaluación Financiera Proyecto

Se indican los principales indicadores para evaluación financiera del proyecto:



<i>Indice</i>	<i>Valor</i>
<i>Tasa de descuento</i>	20%
<i>VAN</i>	488(MM\$)
<i>TIR</i>	48%
<i>Pay Back</i>	4 año

Flujo de caja acumulado, con máximo déficit y Pay Back.

Periodo	0	1	2	3	4	5
Valor Presente	(278)	(61)	15	102	231	540
Valor presente acumulado	(278)	(340)	(325)	(223)	9	548
		Maximo deficit			Pay back	

## 7.6 Tasa de Costo Capital (WAAC)

Se indica cálculo de WAAC:

$$R = R_f + B(R_m - R_f) + \text{Riesgo País} + \text{Riesgo liquidez} + \text{Premio riesgo Start up}$$

<i>B sin deuda muebles</i>	1,47
<i>Riesgo (Premio riesgo país)</i>	6,8
<i>Riesgo liquidez</i>	3
<i>Rm (Rentabilidad Bolsa)</i>	6,8
<i>Rf (libre riesgo)</i>	5,38
<i>Premio Start up</i>	3

$$\text{WAAC} = R = 20,27\%$$

## 7.7 Capital de Trabajo

Capital Trabajo	(161)	(55)	(85)	(148)	(194)	(218)
Arriendo Operaciones	(8)					
Arriendo venta	(16)					
Producto terminado	(18)	(6)	(42)	(85)	(128)	(162)
Madera	(22)					
Insumos	(20)	(0)	(1)	(3)	(4)	(5)
Cuentas por cobrar		(43)	(42)	(61)	(62)	(51)
PPM		(6)				
iva compras	(55)					
Gastos administración	(12)					
Mano de Obra	(6)					
Servicios básicos	(4)					

En total MM\$(861) considerados en Capital de trabajo.

## 7.8 Análisis de Sensibilidad

Se muestra el siguiente análisis de sensibilidad con las variables costo de madera y precio de mueble como las críticas, los puntos donde el proyecto llega con sus valores mínimos de VAN son los siguientes:

	Van	\$ Precio	Costo
<b>Real</b>	636	228.301	50%
<b>Minimo</b>	0	206.352	58

		Precio														
		\$ 100.000	\$ 110.000	\$ 120.000	\$ 130.000	\$ 140.000	\$ 150.000	\$ 160.000	\$ 170.000	\$ 180.000	\$ 190.000	\$ 200.000	\$ 210.000	\$ 220.000		
Costos	632															
	30%	-3	110	223	336	449	561	674	787	900	1013	1126	1239	1352		
	32%	-41	69	178	288	397	507	616	726	835	945	1054	1164	1273		
	34%		-79	28	134	240	346	452	558	664	770	876	983	1089	1195	
	36%			-116	-14	89	192	295	397	500	603	705	808	911	1014	1116
	38%	-154	-55	45	144	243	343	442	541	641	740	839	938	1038		
	40%	-192	-96	0	96	192	288	384	480	576	671	767	863	959		
	42%	-229	-137	-44	48	141	233	326	418	511	603	696	788	881		
	44%	-267	-178	-89	0	89	178	268	357	446	535	624	713	802		
	46%	-305	-219	-133	-48	38	124	209	295	381	467	552	638	724		
	48%	-343	-260	-178	-96	-13	69	151	234	316	398	481	563	645		
	50%	-380	-301	-222	-144	-65	14	93	172	251	330	409	488	567		
	52%	-418	-343	-267	-191	-116	-40	35	111	186	262	337	413	488		
	54%	-456	-384	-312	-239	-167	-95	-23	49	121	193	265	337	410		
	56%	-493	-425	-356	-287	-219	-150	-81	-12	56	125	194	262	331		
	58%	-531	-466	-401	-335	-270	-205	-139	-74	-9	57	122	187	253		
	60%	-569	-507	-445	-383	-321	-259	-197	-136	-74	-12	50	112	174		
62%	-607	-548	-490	-431	-373	-314	-256	-197	-139	-80	-21	37	96			
64%	-644	-589	-534	-479	-424	-369	-314	-259	-203	-148	-93	-38	17			
66%	-682	-630	-579	-527	-475	-423	-372	-320	-268	-217	-165	-113	-61			
68%	-720	-671	-623	-575	-527	-478	-430	-382	-333	-285	-237	-188	-140			
70%	-758	-713	-668	-623	-578	-533	-488	-443	-398	-353	-308	-263	-219			

Precio		\$ 228.301	\$ 300.000	\$ 310.000	\$ 320.000	\$ 330.000	\$ 340.000	\$ 350.000	\$ 360.000	\$ 370.000	\$ 380.000	\$ 390.000	\$ 400.000
Costos	632												
	30%	1446	2255	2368	2481	2594	2707	2820	2933	3045	3158	3271	3384
	32%	1364	2149	2259	2368	2478	2587	2697	2806	2916	3025	3135	3244
	34%		1283	2044	2150	2256	2362	2468	2574	2680	2786	2893	2999
	36%		1202	1938	2041	2143	2246	2349	2451	2554	2657	2760	2862
	38%	1120	1832	1932	2031	2130	2229	2329	2428	2527	2627	2726	2825
	40%	1039	1726	1822	1918	2014	2110	2206	2302	2398	2494	2590	2686
	42%	957	1621	1713	1806	1898	1991	2083	2176	2268	2361	2453	2546
	44%	876	1515	1604	1693	1782	1872	1961	2050	2139	2228	2317	2406
	46%	795	1409	1495	1581	1666	1752	1838	1924	2009	2095	2181	2266
	48%	713	1304	1386	1468	1551	1633	1715	1798	1880	1962	2044	2127
	50%	632	1198	1277	1356	1435	1514	1592	1671	1750	1829	1908	1987
	52%	551	1092	1168	1243	1319	1394	1470	1545	1621	1696	1772	1847
	54%	469	987	1059	1131	1203	1275	1347	1419	1491	1563	1636	1708
	56%	388	881	950	1018	1087	1156	1224	1293	1362	1430	1499	1568
	58%	307	775	840	906	971	1036	1102	1167	1232	1298	1363	1428
	60%	225	669	731	793	855	917	979	1041	1103	1165	1227	1288
	62%	144	564	622	681	739	798	856	915	973	1032	1090	1149
	64%	63	458	513	568	623	678	734	789	844	899	954	1009
	66%	-19	352	404	456	507	559	611	663	714	766	818	869
68%	-100	247	295	343	391	440	488	536	585	633	681	730	
70%	-181	141	186	231	276	320	365	410	455	500	545	590	

## 7.9 Valor residual

A continuación, se presenta el valor residual de la empresa:

<i>Valor de desecho</i>	<i>Maquinaria</i>
<i>Venta Maq1</i>	8
<i>Valor libro Maq1</i>	0
<i>Venta Maq2</i>	16
<i>Valor libro Maq2</i>	(13)
<i>rai</i>	11
<i>impuesto 27%</i>	(3)
<i>rdi</i>	8
<i>Valor libro</i>	0
<i>Valor de desecho</i>	8

## 7.10 Balance de Flujos

Se adjunta balance de flujos de activos, pasivos y patrimonio.

Activos	2024	2025	2026	2027	2028	Pasivos	2024	2025	2026	2027	2028
Caja	\$ 83	\$ 124	\$ 187	\$ 412	\$ 693	IVA por pagar					
Inventario	\$ 63	\$ 90	\$ 207	\$ 300	\$ 365	Impuesto por pagar	\$ 42	\$ 119	\$ 204	\$ 262	
CXC	\$ 43	\$ 42	\$ 61	\$ 62	\$ 51						
IVA Remanente	\$ 16										
PPM	\$ 6	\$ 12	\$ 21	\$ 30	\$ 38						
<b>AC</b>	<b>\$ 211</b>	<b>\$ 268</b>	<b>\$ 477</b>	<b>\$ 804</b>	<b>\$ 1.147</b>	<b>PC</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 42</b>	<b>\$ 119</b>	<b>\$ 204</b>	<b>\$ 262</b>
Dep Acumulada	\$ -8	\$ -8	\$ -15	\$ -15	\$ -15						
Maquinaria y Equipo	\$ 75	\$ 82	\$ 82	\$ 90	\$ 148						
<b>ANC</b>	<b>\$ 67</b>	<b>\$ 74</b>	<b>\$ 67</b>	<b>\$ 75</b>	<b>\$ 133</b>	<b>PNC</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
						Capital	\$ 352	\$ 352	\$ 352	\$ 352	\$ 352
						Utilidades Retenidas	\$ -74	\$ -52	\$ 72	\$ 323	\$ 666
						<b>PAT</b>	<b>\$ 278</b>	<b>\$ 301</b>	<b>\$ 425</b>	<b>\$ 676</b>	<b>\$ 1.018</b>
<b>AT</b>	<b>\$ 278</b>	<b>\$ 342</b>	<b>\$ 544</b>	<b>\$ 880</b>	<b>\$ 1.280</b>	<b>PT</b>	<b>\$ 278</b>	<b>\$ 342</b>	<b>\$ 544</b>	<b>\$ 880</b>	<b>\$ 1.280</b>

## 7.11 Flujo Efectivo

Flujo Caja Equivalente	2024	2025	2026	2027	2028
Cobro a Clientes	656	1181	2056	2964	3722
Pago a Proveedores	(297)	(633)	(1.085)	(1.537)	(1.899)
Pago Sueldos Costo Directo	(205)	(282)	(412)	(507)	(633)
Gastos de operación	(21)	(58)	(100)	(141)	(174)
Publicidad y Marketing	(12)	(15)	(20)	(27)	(38)
Costos Fijos	(45)	(45)	(45)	(45)	(45)
Pago Impuestos	7	(42)	(119)	(204)	(262)
Reforestación	0	(1)	(3)	(6)	(7)
<b>Flujo Efectivo Actividades de Operación</b>	<b>83</b>	<b>124</b>	<b>241</b>	<b>519</b>	<b>840</b>
Compra activos tangibles e intangibles					
Compra Maquinaria					
<b>Flujo Efectivo Actividades de Inversión</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pago dividendos	0	0	(53)	(108)	(147)
<b>Flujo Efectivo Actividades de Financiamiento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(53)</b>	<b>(108)</b>	<b>(147)</b>
<b>Efectivo</b>	<b>83</b>	<b>124</b>	<b>187</b>	<b>412</b>	<b>693</b>

## 7.12 Fuente de Financiamiento

Se adjunta flujo de caja con deuda de 163(MM\$), en 4 años con una tasa anual del 15%:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por venta		562	1.223	2.117	3.026	3.773
Costo Madera Fabricación		(288)	(614)	(1.053)	(1.492)	(1.843)
Costo Insumos		(9)	(18)	(32)	(45)	(55)
Mano de obra		(67)	(134)	(211)	(296)	(395)
Margen Explotación		198	456	820	1.194	1.480
Costo Administración		(138)	(158)	(201)	(211)	(238)
Costos Fijos		(45)	(45)	(45)	(45)	(45)
Costo Marketing		(12)	(15)	(20)	(27)	(38)
GAV		(195)	(218)	(265)	(283)	(322)
Costos Distribución		(21)	(58)	(100)	(141)	(174)
EBITDA		(18)	180	456	770	984
Gasto Financiero		(25)	(20)	(15)	(10)	(5)
Depreciación Maq 1		(6)	(6)	(6)	(6)	(6)
Depreciación Maq 2				(6)	(6)	(6)
Depreciación PC		(2)	(2)	(2)	(2)	(2)
Resultados Antes de In	0	(52)	152	426	745	964
Impuesto F 27%	0	14	(41)	(115)	(201)	(260)
Resultado despues de i	0	(38)	111	311	544	704
Depreciación Maquinaria y PC		8	8	15	15	15
Amortización		(33)	(33)	(33)	(33)	(33)
Deuda	163					
Activo Intangible						
<i>diseños de muebles</i>	(5)					
<i>Inversión Marketing</i>	(11)	(3)	(3)	(3)	(3)	(3)
<i>Software Area Venta.</i>	(50)	(5)	(5)	(5)	(5)	(5)
Activo Tangible						
<i>Computadores</i>	(10)					
<i>Maquinaria</i>	(32)		(32)			
Capital Trabajo	(159)	(61)	(80)	(144)	(189)	(214)
<i>Arriendo Operacione</i>	(8)					
<i>Arriendo venta</i>	(16)					
<i>Producto terminado</i>	(14)	(12)	(37)	(80)	(123)	(158)
<i>PPM</i>		(6)				
<i>Madera</i>	(22)					
<i>Insumos</i>	(20)	(0)	(1)	(2)	(4)	(5)
<i>Cuentas por cobrar</i>		(43)	(42)	(61)	(62)	(51)
<i>iva compras</i>	(58)					
<i>Gastos administraci</i>	(12)					
<i>Mano de Obra</i>	(6)					
<i>Servicios básicos</i>	(4)					
Habilitación	(10)					
Reforestación		0	(1)	(3)	(5)	(7)
Valor de desecho proyecto						8
Capital Trabajo						847
Flujo de Caja	(114)	(131)	(35)	138	323	1.312

Indicadores financieros:

	$r$ 20%
VAN	509
TIR	60%

Además, se calcula VAN Deuda:

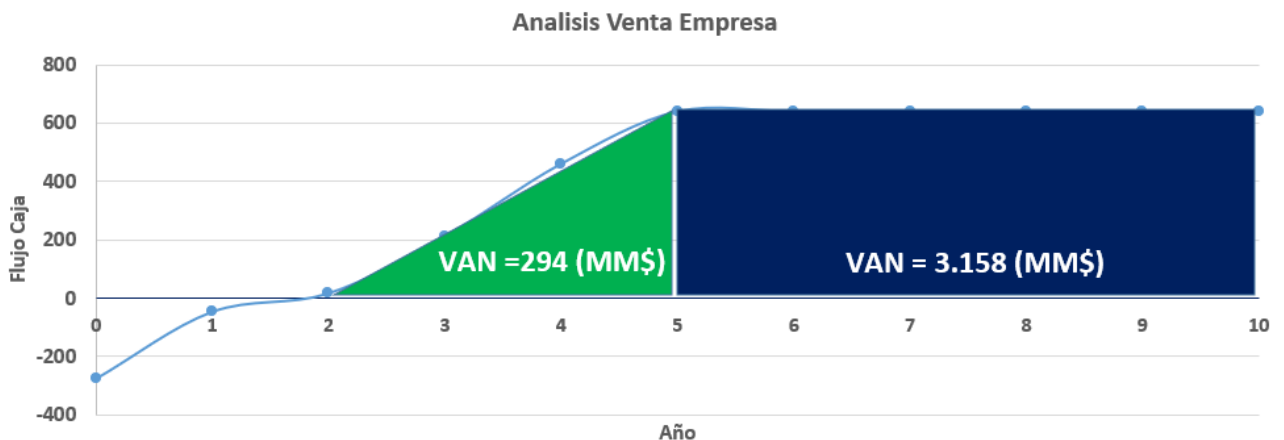
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto Financiero		(25)	(20)	(15)	(10)	(5)
RAI		(25)	(20)	(15)	(10)	(5)
Impuesto 27%		7	5	4	3	1
RDI		(18)	(15)	(11)	(7)	(4)
Amortización		(33)	(33)	(33)	(33)	(33)
Préstamo	163					
Flujo de la deuda	163	(51)	(47)	(44)	(40)	(36)
Tasa de descuento	15,39%					
Van deuda	15					

Y nueva tasa WAAC con deuda:

Van Puro	488		
Van deuda	15		
Van con deuda	503	<	509
WAAC	20,27%		
Tasa con deuda	20,70%		

### 7.13 Valor Futuro Empresa

Se obtiene el valor de la empresa en perpetuidad, obteniendo en VAN a futuro, con el riesgo obtenido para el proyecto de un 20,27%



Por lo tanto, al comparar el ciclo operativo, con respecto al EBITDA entregado por el proyecto:

$$\frac{VAN\ total}{EBITDA} = \frac{MM\$(3.452)}{MM\$(1.193)} = 2,9$$

El valor de la empresa es aproximadamente 3 veces EBITDA.

## VIII. Riesgos críticos

El mayor riesgo que percibe la empresa EFAMA es la competencia, debido a que existen múltiples empresas que ofrecen productos de fabricación masiva a bajo costo, para esto hemos abordado distintos planes de acción para poder darle posicionamiento a la marca y con esto ganar mercados objetivos.

Plan de acción: Poder proporcionar software de realidad aumentada con el fin que los clientes puedan personalizar sus muebles a medida y diseño a gusto, gracias a esta robusta experiencia podremos, darle un sentido a la marca sustentable para poder abarcar mercados que concienticen con el apoyo al medio ambiente, además de contar con un equipo especializado en el rubro para poder dar continuidad operacional y las entregas se realicen en un plazo acotado, como también trabajar mucho la fidelización para poder contar con un número mayor de clientes y potenciales clientes, con todo lo anterior poder conseguir mayor cuota de mercado.

Además, existen distintos riesgos, tanto internos, como externos que presentaremos a continuación, como también su plan de acción:

**Riesgo disponibilidad de financiamiento:** Existen riesgos asociados a la capacidad de financiamiento, debido a que el costo de iniciación, como también para poder perseverar en el tiempo son escasos, es por ello que realizamos plan de acción para mitigar esos riesgos y que dentro de los primeros tres años se pueda recuperar la inversión y con ello poder reinvertir para poder crecer en el tiempo.

**Riesgos de plan de crecimiento:** Dentro de este documento se realiza plan de acción para el crecimiento del negocio en el tiempo, esto se evalúa a través de distintas variables

que será necesario monitorear constantemente para la correcta ejecución y en caso de que haya desvíos poder tomar las acciones correctivas necesarias. En 2022, se proyecta que el crecimiento se ralentice hasta el 1,9%. Se prevé una contracción del 0,5% en 2023, seguida de un repunte hasta el 2,6% en 2024.

**Riesgos de incendios:** La fábrica quedará ubicada en la región metropolitana, por lo que estamos expuestos a distintos factores climáticos, pero el riesgo de incendio es algo factible y que puede afectar profundamente en el desempeño del negocio, es por ello que contamos con un sistema de control de incendio exigente, que cuenta con alarmas, desbloqueo de puertas, como también extintores en cada área crítica, etc.

**Capacidad de stock:** Es necesario contar con un stock mínimo, como también ir rotando las materias primas que tienen más salida, es por ello que se determinó que es crucial contar con el personal que tendrá a cargo el control de inventario, proceso y calidad, esto con el fin de poder cumplir con el desarrollo del negocio y nuestros clientes, además de generar KPI's que nos permitan poder determinar cuál es el stock mínimo en cada uno de los productos, como también planes de acción para contar con el presupuesto anual para la compra de estos insumos.

**Equipo de trabajo:** Como lo mencionamos anteriormente es vital poder contar con la dotación de personal requerida, pero también la expertiz del personal, es por ello que se han determinado distintos incentivos, como también plan de mejoramiento de clima laboral, con el fin de tener un menor porcentaje de rotación del personal.

Además de la rotación de personal debemos ocuparnos de los riesgos a los cuales estarán expuestos el personal operativo, debido a que en la fabricación de muebles se trabaja la madera analizamos tres tipos de riesgos laborales a los que estarán expuestos: Polvos, productos químicos (disolventes y barnices), pigmentos y colorantes.

**Factores económicos:** El Banco Central chileno revisó recientemente al alza el crecimiento económico en 2022, que situó en 2,4 por ciento, aunque profundizó la caída para 2023 de entre 0,75 y 1,75 por ciento, para luego retomar el avance de entre 2 y 3 por ciento en 2024, según el último Informe de Política Monetaria. El aumento de la demanda



puede influir directamente en los precios de la madera, por ej: en tiempos de pandemia que alcanzaron precios históricamente altos. En la actualidad podemos indicar que nos encontramos en una fase de ciclo restrictivo con proyección de crecimiento expansivo para el año 2024. Esta situación nos puede impactar altamente en el desarrollo del negocio, debido a las alzas en los precios de materia prima esencial, debido a que generaría un importante cambio en la estructura de costos. Existen otras variables económicas que pueden afectar en nuestro negocio, debido a que los insumos/materiales son importados desde china lo cual tiene relación directamente con el tipo de cambio e inflación.

**Factores tecnológicos:** Nuestros modelos se diseñarán a través de nuevas tecnologías, como es la realidad aumentada para poder entregar una personalización de nuestros productos dentro de los hogares, es por ello que nos afectaría (materia de costos) o nos beneficiaría (personalización) el poder contar con estas herramientas. Además, realizaremos posicionamiento SEO en la red, por ende esto nos podría impactar en materia de publicidad y marketing.

**Factores ambientales:** La industria de mueblería afecta de manera directa en los procesos de deforestación, debido al consumo de maderas, provenientes de los recursos forestales ubicados en la zona centro sur de Chile. Lo anterior genera alteraciones en el ciclo del agua, pérdidas de la biodiversidad y el temido calentamiento global. Lo anterior influye a nuestro negocio, impactando en el costo de materia prima y también impacta en el posicionamiento de la empresa a nivel social por aceleración de estos procesos de deforestación.

Para nuestro negocio este factor es fundamental, por lo tanto, se transforma en nuestra propuesta de valor, generando muebles con un desarrollo sustentable e incentivando los procesos de reforestación, con el eslogan “1 mueble, 1 árbol “. Nuestra idea es tener un rol activo en los procesos de reforestación y que nuestros clientes sientan que están apoyando de forma consciente tal proceso.

**Factores legales:** Existen una serie de normativas y reglamentos que afectan el desarrollo de la industria forestal que podrían impactar en la industria de mueblería, las cuales somos las siguientes: Ley 20.283: Recuperación del Bosque Nativo y Fomento

Forestal. Ley 20.488: Prorroga vigencia del D.L. 701, de 1797 y aumenta incentivos a la forestación. Decreto 26: Reglamento General de la Ley de Recuperación del Bosque Nativo y Fomento Forestal.

Esta reglamentación hace referencia a la recuperación de los bosques nativos, en donde como empresa tenemos la responsabilidad de hacer nuestro negocio sustentable y colaborar con tal causa. Para efecto de la industria de muebles, no existe regulación en el uso de la madera en la actualidad.

**Estrategia de salida:** En caso de que el negocio no sea exitoso, tendremos que realizar liquidación de activos, lo cual nos permitirá poder cubrir las deudas de corto plazo, como también de largo plazo, esto se llevara a cabo a través de ventas de máquinas y equipos adquiridos de alto valor.

## IX. Propuesta Inversionista

A continuación, se presenta la propuesta al inversionista:

Inversion con SOCIO	%Aporte	Derechos				
Inversionista Original	50%	70%				
Socio Invitado	50%	30%				
Flujo Inversionista Original	(139)	(37)	15	124	251	950
VAN	410					
TIR	61%					
Flujo Socio Invitado	(139)	(37)	7	53	108	407
VAN	79					
TIR	31%					

A los que se les solicitará un aporte del 50 % de la inversión inicial, con un ofrecimiento del 30% de la propiedad, con un VAN \$79.000.000, con una TIR de la inversión de 31%.

## X. Conclusiones

Nuestro proyecto es factible tomando en cuenta que es una necesidad que actualmente está siendo cubierta, pero hoy en día no existen empresas que generen experiencias al comprar muebles, debido a la personalización de modelos a través de realidad aumentada.

A través de distintos mecanismos se realizará un profundo trabajo de valoración de marca, con el fin de poder posicionarla en el mercado en un corto plazo.

Desde el punto de vista del análisis financiero, el proyecto tiene los siguientes indicadores que demuestran que es un gran negocio, viable y principalmente rentable para sus inversionistas. Respecto a la información financiera, los resultados obtenidos en este proyecto son muy atractivos siendo conservador en los precios y cantidades.

Se estima alcanzar ingresos por concepto de ventas al quinto año por \$3.773.000.0000, además de utilidad neta al quinto año por \$707.000.000, con una inversión de \$352.000.000. A los inversores se les solicitará un aporte del 50% de la inversión inicial con retorno de la inversión de 31%, con un ofrecimiento del 30% de la propiedad, con un VAN \$79.000.000 .

Bajo este escenario podemos concluir que el proyecto es ejecutable y con flujos de retorno y crecimiento estables para los inversionistas

## XI. BIBLIOGRAFIA

- 1.- Instituto Nacional de Estadísticas – Gobierno de Chile- [www.ine.cl](http://www.ine.cl).
- 2.- “Marketing Estratégico”, Roger J. Best, 4ta. Edición.
- 3.- Contabilidad financiera, José Olivares, edición 2019.
- 4.- Diario financiero, [www.df.cl](http://www.df.cl)
- 5.- “Preparación y Evaluación de Proyectos”, Nassir Sapag, Reinaldo Sapag, José Manuel Sapag, Mc Graw Hill, 6ta. Edición, 2014.
- 6.- “Comportamiento Organizacional”, Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 15ta. Edición.
- 7.- Información obtenida mediante encuesta presencial y en línea.
- 8.- Comisión para el mercado financiero, [www.cmfchile.cl](http://www.cmfchile.cl)

## XII. ANEXOS

### Anexo 1: Ventas Nacionales de viviendas

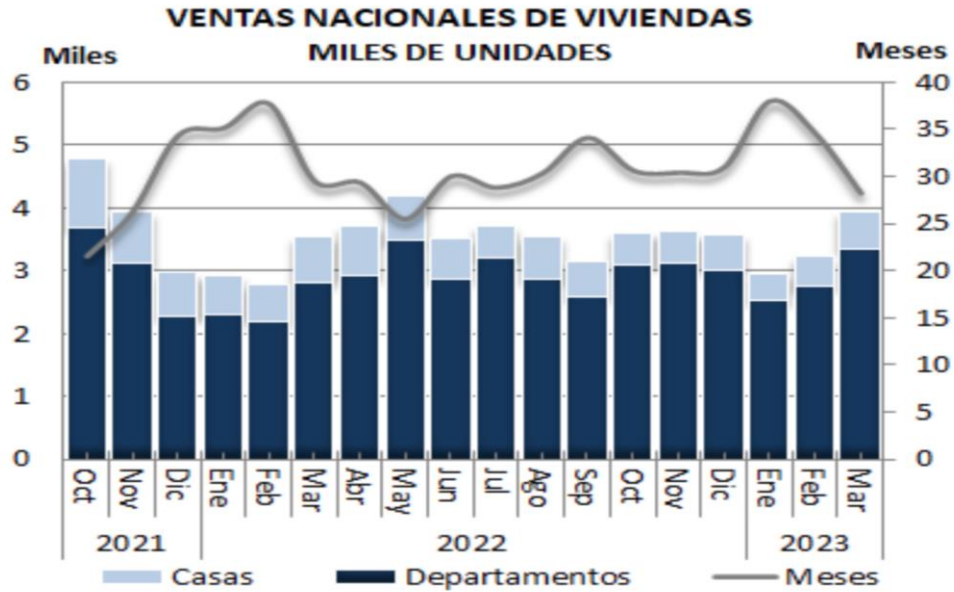


Tabla 11.1: Ventas nacionales de viviendas

### Anexo 2: Encuestas realizadas

Cuál es su rango de edad?

134 respuestas

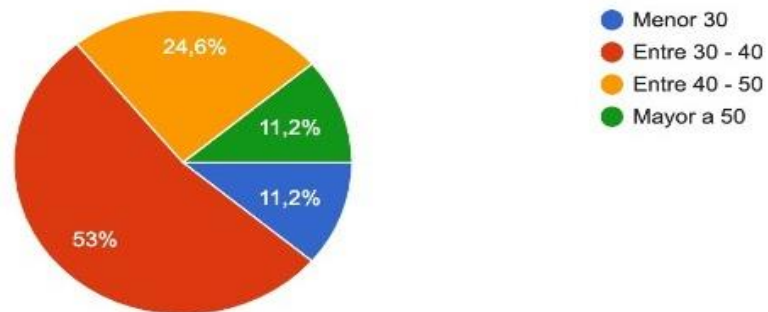


Tabla 11.2: Pregunta para determinar rango de edad del encuestado.

Cuántas personas viven su casa/departamento?

134 respuestas

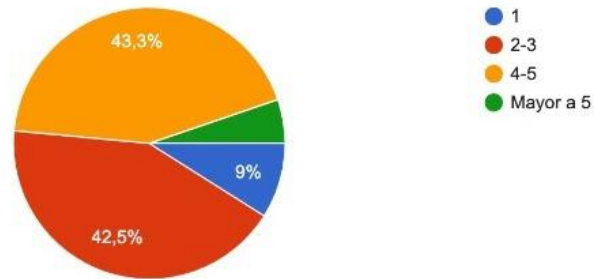


Tabla 11.3: Pregunta para determinar cuántas personas viven en el hogar.

En que intervalo de ingreso se siente su grupo familiar más identificado?



134 respuestas

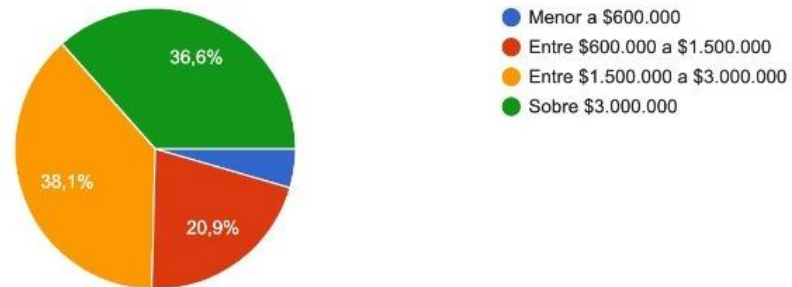


Tabla 11.4: Pregunta para determinar ingreso por grupo familiar.

Hace cuánto tiempo ud adquirió el último mueble?

134 respuestas

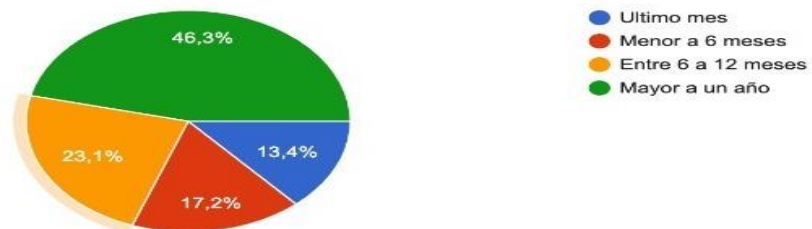


Tabla 11.5: Pregunta para determinar última vez de compra de muebles.

Al momento de adquirir un mueble que es lo primero que ud busca satisfacer?

134 respuestas

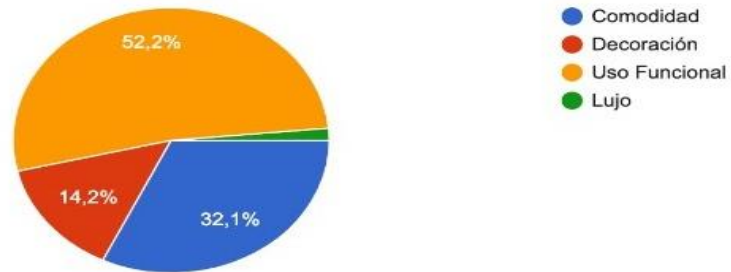


Tabla 11.6: Pregunta para determinar que busca satisfacer al comprar muebles.

Ud cree que faltan muebles por comprar o renovar en su casa/departamento?

134 respuestas

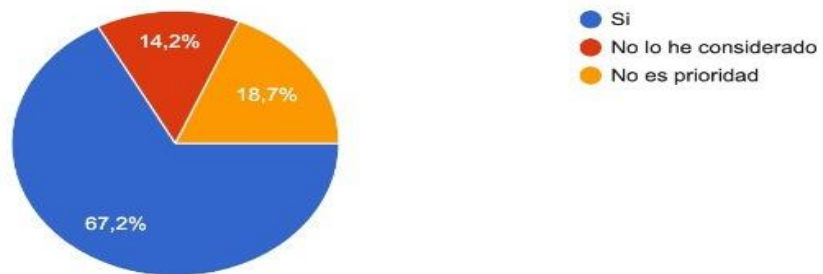


Tabla 11.7: Pregunta para determinar periodicidad de compra.

Estaría dispuesto a invertir un adicional para personalizar un mueble, según sus necesidades en su casa y/o departamento?

134 respuestas

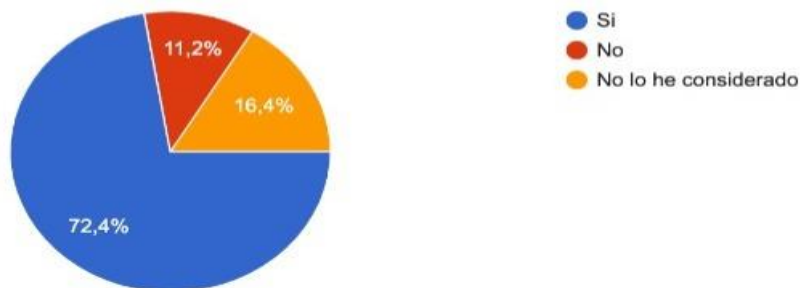


Tabla 11.8 Pregunta para determinar propuesta de valor.

Con cuál de estas características ud. pondrían mayor énfasis al momento de comprar un mueble



134 respuestas

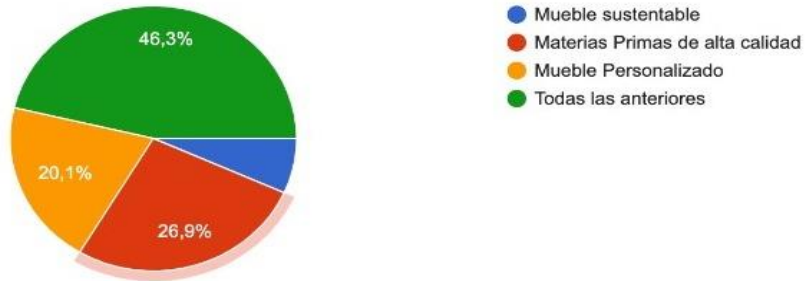


Tabla 11.9: Pregunta para determinar adicionales.

En cuanto tiempo ud. concretaría una compra, desde que decide adquirir los muebles de casa/departamento? (Incluya tiempo de búsqueda y cotizaciones)

134 respuestas

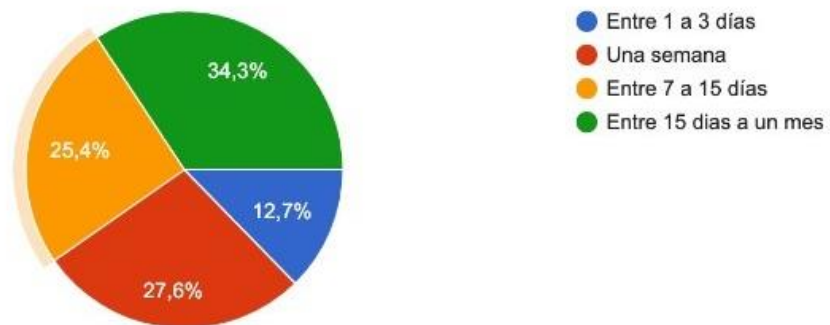


Tabla 11.10: Pregunta para determinar tiempo de decisión de compra.

Cuánto está dispuesto ud. a aportar en la recuperación y reforestación bajo el marco de un proceso sustentable en la elaboración de su mueble.

134 respuestas

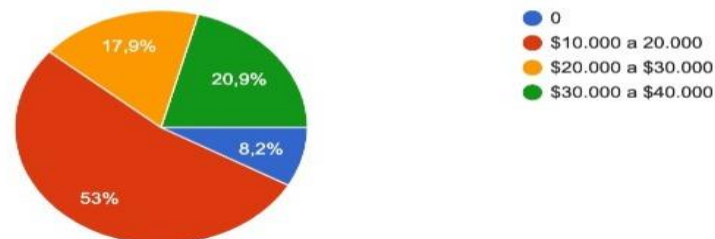


Tabla 11.11: Pregunta para determinar si se valora la reforestación en los procesos.



Q2 - ¿Cuál es su sexo?



Tabla 11.12: Pregunta para determinar sexo del encuestado.

Q3 - ¿Cuántas personas componen su grupo familiar?

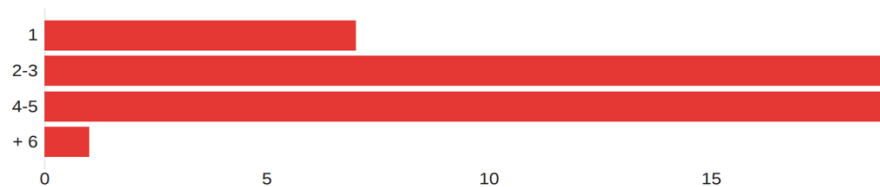


Tabla 11.13: Pregunta para determinar cuántas personas componen el hogar.

Q4 - Entre que rango de ingresos se encuentra su grupo familiar

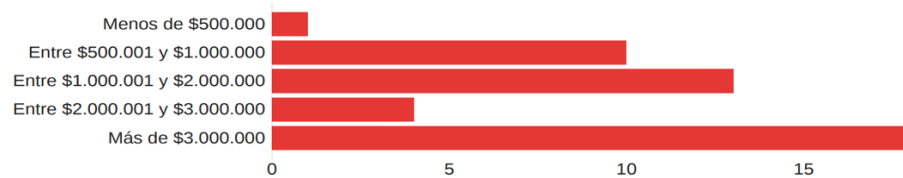


Tabla 11.14: Pregunta para determinar rango de ingresos.

Q5 - ¿Quién toma la decisión de compra en su grupo familiar?

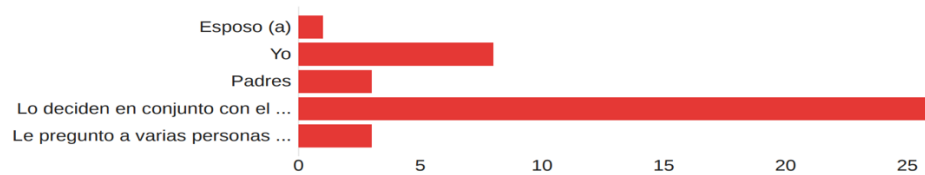


Tabla 11.15: Pregunta para determinar quien toma la decisión de compra en un hogar.

Q6 - Qué aspectos tiene en cuenta a la hora comprar muebles, seleccione tres alternativas

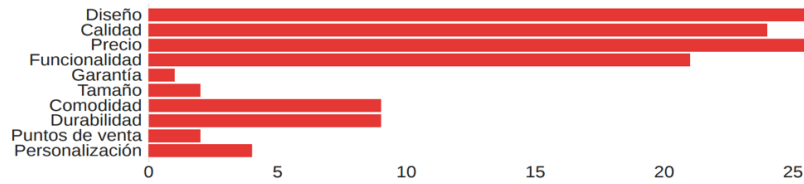


Tabla 11.16: Pregunta para determinar rango de edad del encuestado.

Q7 - Si hubiera promociones para remodelar su hogar usted prefiere...

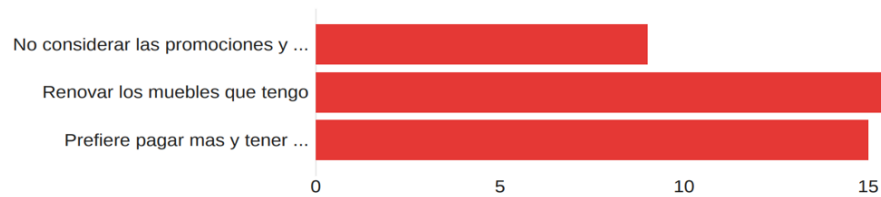


Tabla 11.17: Pregunta para determinar opciones de promoción.

Q9 - ¿Cómo le gustaría recibir información de promociones u ofertas para la compra, renovación o diseño de sus muebles?

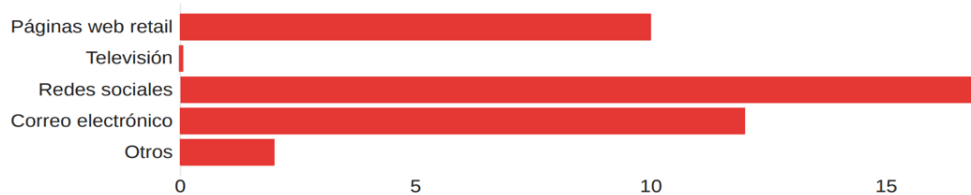


Tabla 11.18: Pregunta para determinar gustos en diseño.

Q8 - ¿Qué tipo de muebles prefiere comprar?

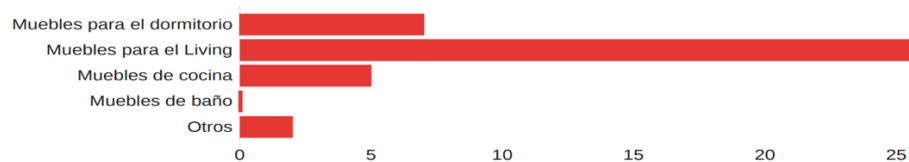


Tabla 11.19: Pregunta para determinar que tipos de muebles son los que más compran.

Q10 - ¿Cuál es la forma de pago de su preferencia?

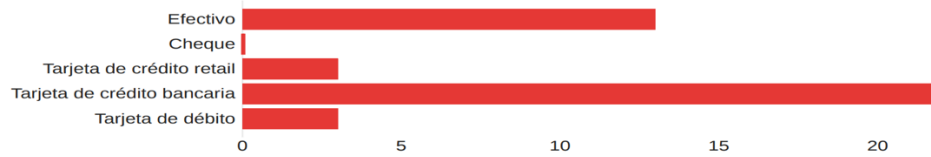


Tabla 11.20: Pregunta para determinar formas de pago.

\*\*

Q11 - ¿Con qué frecuencia compra muebles para su hogar?

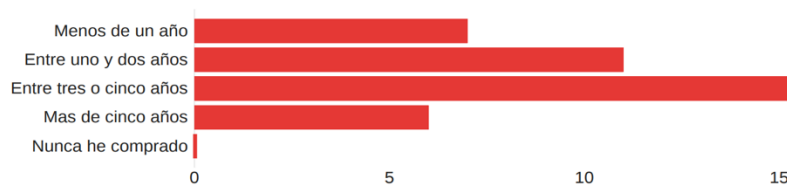


Tabla 11.21: Pregunta para determinar frecuencia de compra.

Q12 - ¿Cuál es la mayor dificultad a la hora de comprar, renovar o diseñar sus muebles?

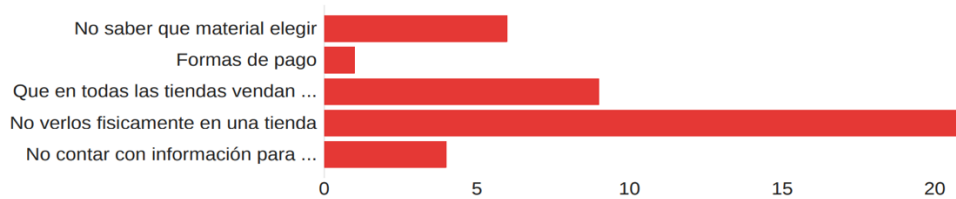


Tabla 11.22: Pregunta para determinar dificultad a la hora de comprar.

Q13 - ¿Qué estilo decorativo prefiere?



Tabla 11.23: Pregunta para determinar estilos decorativos.

Q17 - ¿Considera usted que existen en el mercado muebles o accesorios que se ajusten a sus necesidades de espacio y gustos personales a un precio razonable?

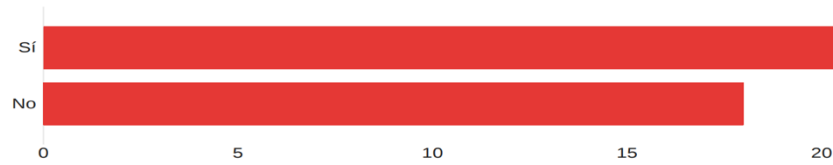


Tabla 11.24: Pregunta para determinar necesidades.

Q18 - ¿Considera que el uso de materiales reciclados o eco-sostenibles en los productos es un factor importante al momento de decidir su compra?

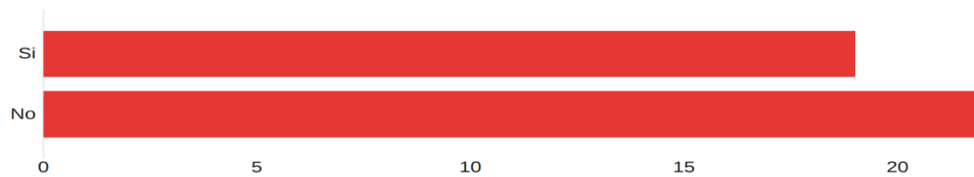


Tabla 11.25: Pregunta de profundización

Q19 - ¿Cuál es su grado de satisfacción en general cuando ha comprado un producto de este tipo??



Tabla 11.26: Pregunta de satisfacción.

Q20 - ¿Qué tan satisfecho está con los tiempos actuales de entrega de productos desde retail?

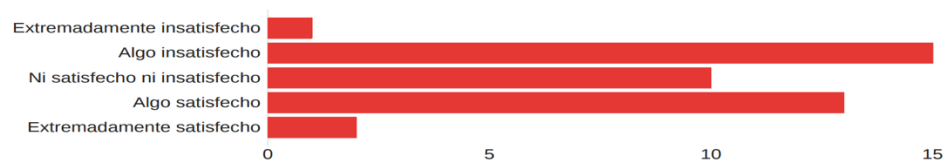


Tabla 11.27: Pregunta de satisfacción.

### Anexo 3: Estado de Resultados Márgenes

ESTADO DE RESULTADOS MARGENES					
CLASIFICACIÓN	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos Totales	100%	100%	100%	100%	100%
Costo variable	65%	63%	61%	61%	61%
<b>Margen Explotación</b>	<b>35%</b>	<b>37%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>
Gastos de operación	-4%	-5%	-5%	-5%	-5%
Publicidad y Marketing	-2%	-1%	-1%	-1%	-1%
GAV	33%	16%	12%	8%	8%
<b>EBITDA</b>	<b>-3%</b>	<b>16%</b>	<b>22%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>
Depreciación Maq 1	-1%	-1%	0%	0%	0%
Depreciación Maq 2	0%	0%	0%	0%	0%
Depreciación pc	0%	0%	0%	0%	0%
<b>BAIT(EBIT)</b>	<b>-5%</b>	<b>15%</b>	<b>21%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>
<b>BAT</b>	<b>-5%</b>	<b>15%</b>	<b>21%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-3%</b>	<b>11%</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>19%</b>

Tabla 11.28: EERR "Márgenes" 2024 a 2028.

### Anexo 4: Estado de Resultados Unitario

ESTADO DE RESULTADOS UNITARIO					
CLASIFICACIÓN	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos Totales	\$ 289.895	\$ 231.736	\$ 233.921	\$ 236.107	\$ 238.292
Costo variable	\$ -187.813	\$ -145.372	\$ -143.250	\$ -142.975	\$ -144.851
<b>Margen Explotación</b>	<b>\$ 102.082</b>	<b>\$ 86.364</b>	<b>\$ 90.671</b>	<b>\$ 93.131</b>	<b>\$ 93.441</b>
Gastos de operación	\$ -11.000	\$ -11.000	\$ -11.000	\$ -11.000	\$ -11.000
Publicidad y Marketing	\$ -6.117	\$ -2.830	\$ -2.172	\$ -2.098	\$ -2.414
GAV	\$ -94.385	\$ -36.491	\$ -27.135	\$ -19.978	\$ -17.898
<b>EBITDA</b>	<b>\$ -9.238</b>	<b>\$ 36.113</b>	<b>\$ 50.407</b>	<b>\$ 60.086</b>	<b>\$ 62.153</b>
Depreciación Maq 1	\$ -3.301	\$ -1.213	\$ -707	\$ -499	\$ -404
Depreciación Maq 2	\$ -	\$ -	\$ -707	\$ -499	\$ -404
Depreciación pc	\$ -1.032	\$ -379	\$ -221	\$ -156	\$ -126
<b>BAIT(EBIT)</b>	<b>\$ -13.587</b>	<b>\$ 34.551</b>	<b>\$ 48.795</b>	<b>\$ 58.951</b>	<b>\$ 61.235</b>
<b>BAT</b>	<b>\$ -13.587</b>	<b>\$ 34.551</b>	<b>\$ 48.795</b>	<b>\$ 58.951</b>	<b>\$ 61.235</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ -9.918</b>	<b>\$ 25.222</b>	<b>\$ 35.620</b>	<b>\$ 43.034</b>	<b>\$ 44.702</b>

Tabla 11.29: EERR Unitario año 2024 a 2028.

## Anexo 5: Flujo Caja Equivalente unitario.

Flujo Caja Equivalente/unidad	2024	2025	2026	2027	2028
Cobro a Clientes	338.255	223.824	227.195	231.267	235.073
Pago a Proveedores	(153.153)	(119.908)	(119.908)	(119.908)	(119.908)
Pago Sueldos Costo Directo	(105.835)	(53.429)	(45.504)	(39.535)	(39.999)
Gastos de operación	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)	(11.000)
Publicidad y Marketing	(6.117)	(2.830)	(2.172)	(2.098)	(2.414)
Costos Fijos	(23.209)	(8.526)	(4.973)	(3.511)	(2.842)
Pago Impuestos	3.713	(7.938)	(13.157)	(15.903)	(16.522)
Reforestación	100	(265)	(356)	(430)	(447)
<b>Flujo Efectivo Actividades de Operación</b>	<b>42.754</b>	<b>23.528</b>	<b>26.589</b>	<b>40.521</b>	<b>53.056</b>
Compra activos tangibles e intangibles	0	0	0	0	0
Compra Maquinaria	0	0	0	0	0
<b>Flujo Efectivo Actividades de Inversión</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pago dividendos	0	0	(5.875)	(8.395)	(9.263)
<b>Flujo Efectivo Actividades de Financiamiento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(5.875)</b>	<b>(8.395)</b>	<b>(9.263)</b>
<b>Efectivo</b>	<b>42.754</b>	<b>23.528</b>	<b>20.714</b>	<b>32.126</b>	<b>43.793</b>

Tabla 11.30: Flujo de caja.

## Anexo 6: Participación de Mercado en compras online

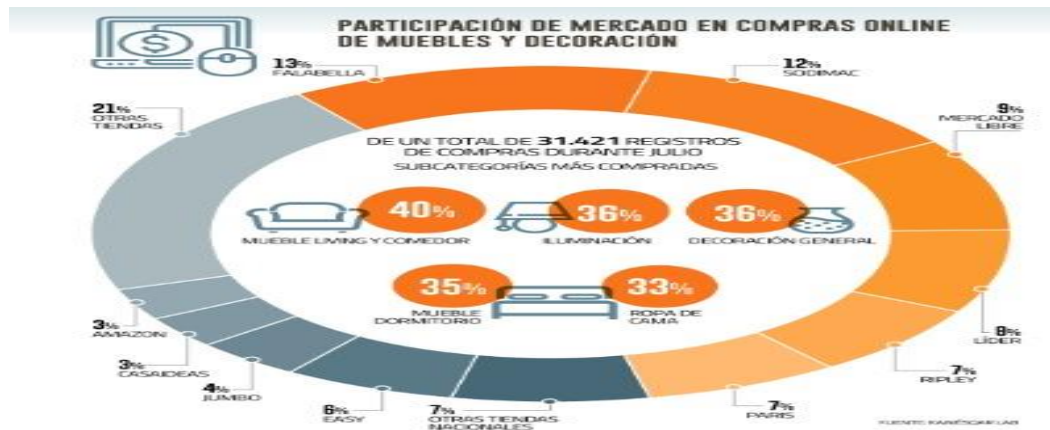


Tabla 11.31: Participación de mercado en compras online muebles y decoración.