



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**Análisis estratégico del modelo de negocio de
importación de ropa desde EE.UU. a Chile:
identificación y evaluación de su factibilidad.**

Tesis presentada por

Sebastián Alejandro Tapia González

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Profesor guía: **Felipe Hernández Contreras**

Agosto 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: Análisis estratégico del modelo de negocio de importación de ropa desde EE.UU. a Chile: identificación y evaluación de su factibilidad.

Nombre del candidato(a): Sebastián Alejandro Tapia González

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial Licenciatura

Campus: Santiago, Vitacura **Departamento:** Departamento de Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Felipe Hernández Contreras, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (marcar una opción):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 05/08/2026 **Firma:**

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 05/08/2026 **Firma:**

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

AGRADECIMIENTOS

Dedico este trabajo a mis padres, que sin ellos nada de esto hubiera sido posible y que nunca me dejaron caer ni permitieron que me rindiera.

A mi madre, a quien no me alcanzará la vida para agradecerle todo lo que ha hecho por mí, por su entrega incondicional y por pensar siempre primero en mí antes que en ella misma.

A mi abuela, por ser mi calma en los momentos más difíciles de este camino.

A mi abuelo, que con su ejemplo me enseñó a ser paciente.

A mi familia, por su comprensión y apoyo constante a lo largo de esta etapa.

Y finalmente a mis amigos, que me mostraron lo que significa tener una segunda familia y darme las fuerzas necesarias para poder seguir.

Agradezco a Dios, quien me ha guiado e iluminado en este camino, dándome siempre oportunidades y desafiándome para prepararme para este momento.

Me agradezco también a mí mismo, por ser persistente, por nunca bajar los brazos, por confiar siempre en que llegaría a la meta, por encontrar el rumbo, por no abandonarme y, lo más importante, por ser siempre intencional conmigo mismo.

Y a todas las personas que, de una u otra forma, me acompañaron en algún momento de esta etapa, gracias por sostenerme cuando las fuerzas no alcanzaban, por creer en mí incluso cuando yo dudaba, y por caminar junto a mí hasta este momento. Este logro no es solo mío, es de todos ustedes, y lo llevaré conmigo con la más profunda gratitud por el resto de mi vida.

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de título analiza estratégicamente el modelo de negocio de importación de ropa desde outlets de Estados Unidos hacia Chile, un fenómeno que ha crecido de la mano de pequeños emprendimientos que comercializan sus productos a través de redes sociales y plataformas digitales, muchas veces operando con distintos niveles de informalidad. El objetivo general fue analizar este modelo en el contexto del mercado chileno, comprendiendo los factores que explican su expansión y evaluando su factibilidad como negocio formal.

Para ello, se utilizó una metodología mixta que combinó revisión de literatura y de datos secundarios, análisis del modelo de negocio mediante el Business Model Canvas y los aportes de Porter sobre ventaja competitiva, y una encuesta aplicada a 119 personas para validar los hábitos de compra de vestuario y calzado de marca en Chile. Con esta información se construyó un modelo financiero que proyecta la operación del negocio en un horizonte de 60 meses, bajo cuatro escenarios: central, optimista, pesimista y un flujo esperado ponderado que combina los tres anteriores según su probabilidad de ocurrencia. Cabe destacar que la evaluación financiera se desarrolla bajo un escenario de operación formal, considerando la constitución del negocio como una Sociedad por Acciones (SpA) y la incorporación del Impuesto al Valor Agregado (IVA), a diferencia de la informalidad con la que suelen operar actualmente este tipo de emprendimientos.

Los resultados muestran que el modelo es financieramente viable bajo condiciones normales de operación: en el escenario central se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de \$5.899.094 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 21,6% anual, superior al costo de oportunidad del capital (14%), recuperando la inversión inicial de \$15.000.000 en el mes 43. El escenario optimista alcanza un VAN de \$18.915.713 y una TIR de 51,6%, mientras que el escenario pesimista presenta un VAN negativo de -\$19.179.249, evidenciando que el volumen de ventas es el factor más determinante para la viabilidad del negocio. Considerando la incertidumbre propia

del proyecto, el flujo esperado ponderado arroja un VAN positivo de \$3.950.968 y una TIR de 19,3%, resultados que respaldan la conveniencia de desarrollar el proyecto.

En definitiva, la investigación concluye que el modelo de negocio de importación de ropa desde outlets de Estados Unidos es estratégica y financieramente factible, sustentado en el arbitraje de precios entre ambos mercados, el respaldo del Tratado de Libre Comercio entre Chile y Estados Unidos, y una demanda validada empíricamente. El trabajo entrega, además, recomendaciones orientadas a fortalecer la estrategia comercial, la planificación de los viajes de abastecimiento y la formalización del negocio bajo la figura de una Sociedad por Acciones.

ABSTRACT

This thesis strategically analyzes the business model of importing clothing from outlets in the United States to Chile, a phenomenon that has grown alongside small ventures that market their products through social media and digital platforms, often operating under different levels of informality. The general objective was to analyze this model within the context of the Chilean market, understanding the factors that explain its expansion and assessing its feasibility as a formal business.

To this end, a mixed methodology was used, combining a review of literature and secondary data, an analysis of the business model using the Business Model Canvas and Porter's contributions on competitive advantage, and a survey of 119 people to validate branded clothing and footwear purchasing habits in Chile. Based on this information, a financial model was built to project the business's operation over a 60-month horizon, under four scenarios: base case, optimistic, pessimistic, and a weighted expected flow combining the previous three according to their probability of occurrence. It should be noted that the financial evaluation was developed under a formal operating scenario, considering the business's incorporation as a Sociedad por Acciones (SpA) and the inclusion of Value Added Tax (VAT), unlike the informality with which this type of venture usually operates today.

The results show that the model is financially viable under normal operating conditions: the base case scenario yields a Net Present Value (NPV) of \$5,899,094 and an annual Internal Rate of Return (IRR) of 21.6%, above the 14% cost of capital, recovering the initial investment of \$15,000,000 in month 43. The optimistic scenario reaches an NPV of \$18,915,713 and an IRR of 51.6%, while the pessimistic scenario shows a negative NPV of -\$19,179,249, showing that sales volume is the most decisive factor for the business's viability. Considering the project's inherent uncertainty, the weighted expected flow yields a positive NPV of \$3,950,968 and an IRR of 19.3%, results that support the project's development.

Ultimately, the research concludes that the business model of importing clothing from United States outlets is strategically and financially feasible, supported by price arbitrage between both markets, the backing of the Chile-United States Free Trade Agreement, and empirically validated demand. The thesis also provides recommendations aimed at strengthening the commercial strategy, planning the supply trips, and eventually formalizing the business as a Sociedad por Acciones (joint-stock company).

INDICE

1. INTRODUCCION	10
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO.....	12
3. OBJETIVOS	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
4. ALCANCE DEL ESTUDIO.....	15
5. ESTADO DEL ARTE ESTADO DEL ARTE	16
5.1 ANTECEDENTES DEL ESTADO DEL ARTE	16
5.2 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO	33
5.3 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE	34
6. PROPUESTA METODOLOGÍA	36
7. APLICACIÓN METODOLÓGICA.....	39
8. RESULTADOS	66
9. CONCLUSIONES	69
10. RECOMENDACIONES	72
11. BIBLIOGRAFÍA	75
12. ANEXOS	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1, Participación por categoría.	53
Tabla 2, Costos fijos	54
Tabla 3, Costos de marketing.....	55
Tabla 4, Costos de viaje	56
Tabla 5, Componentes del costo	57
Tabla 6, Precios de venta y márgenes por categoría	59
Tabla 7, Evaluación financiera por escenario	66

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES y FOTOGRAFIAS

Ilustración 1, Estadísticas de vacancia y mercado retail en Florida vs. Promedio Nacional de EE. UU. (Q2 2024).	17
Ilustración 2, Importaciones por vía de transporte en toneladas	19
Ilustración 3: Principales productos importados por Chile y su valor en el mercado.	20
Ilustración 4, Peso de la informalidad dentro de cada canal, comercio electrónico en Chile, primer trimestre 2024.	24
Ilustración 5, Resumen de principales servicios de telecomunicaciones y variación interanual (Cierre 2023).	27
Ilustración 6, Evolución de la existencia de un Plan formal de Transformación Digital (2020-2023).	28
Ilustración 7, Business Model Canvas Modelo de negocio de importación de ropa.	42
Ilustración 8, Resultados de la encuesta de hábitos de compra.....	45
Ilustración 9, Resultados encuesta Hábitos de compra.....	46
Ilustración 10, Resultados encuesta Hábitos de compra.....	46
Ilustración 11, Resultados encuesta Hábitos de compra.....	48
Ilustración 12, Resultados encuesta Hábitos de compra.....	49

1. INTRODUCCION

En los últimos años, la importación de ropa desde outlets de Estados Unidos hacia Chile se ha consolidado como un modelo de negocio cada vez más frecuente entre pequeños emprendedores, quienes comercializan estos productos principalmente a través de redes sociales y plataformas digitales. Este fenómeno se apoya en el arbitraje de precios entre ambos mercados, en la infraestructura logística y aduanera que facilita el ingreso de mercancía a Chile, y en el Tratado de Libre Comercio entre ambos países, que elimina el pago de aranceles para productos originarios de Estados Unidos. Sin embargo, buena parte de estos emprendimientos opera con distintos niveles de informalidad, lo que abre interrogantes sobre su funcionamiento, su sostenibilidad y su real potencial de crecimiento como negocio formal.

A pesar de su creciente presencia, existen pocos estudios que analicen estratégicamente este tipo de negocio en el contexto chileno. Esta investigación busca cubrir ese vacío, planteando como objetivo general analizar el modelo de negocio de importación de ropa desde outlets de Estados Unidos hacia Chile, mediante un análisis estratégico de su funcionamiento, con el fin de comprender los factores que explican su expansión y evaluar su factibilidad. Para ello, se definieron tres objetivos específicos: identificar los principales componentes del modelo de negocio, analizar los factores institucionales y de formalidad que han impulsado su expansión en el mercado chileno, y evaluar su factibilidad considerando los factores estratégicos que influyen en su desarrollo.

Para responder a estos objetivos, la investigación se desarrolla bajo un enfoque metodológico mixto. En primer lugar, se revisa el estado del arte del ecosistema de outlets en Florida, el comercio internacional entre Chile y Estados Unidos, los modelos de negocio basados en arbitraje de precios y el fenómeno de la informalidad en el emprendimiento chileno. A partir de esta base teórica, se identifica el modelo de negocio mediante el Business Model Canvas y los aportes de Michael Porter sobre ventaja competitiva, se aplica una encuesta a 119 personas para validar la demanda y los hábitos de compra de vestuario de marca en Chile, y

se construye un modelo financiero que proyecta la operación del negocio durante 60 meses bajo distintos escenarios de venta. Es importante precisar que, si bien el modelo de negocio descrito opera actualmente con distintos niveles de informalidad, la evaluación financiera se realiza sobre un escenario de operación formal, considerando la constitución del negocio como una Sociedad por Acciones, de manera de evaluar su factibilidad como negocio formalmente establecido.

El presente documento se organiza en doce capítulos. Tras esta introducción, se presenta el origen y propósito del estudio, los objetivos, el alcance de la investigación y el estado del arte que sustenta el marco teórico. Posteriormente, se detalla la propuesta y aplicación metodológica, seguidas de los resultados obtenidos en la evaluación financiera. El documento cierra con las conclusiones, las recomendaciones orientadas a fortalecer el modelo de negocio, la bibliografía consultada y los anexos que respaldan la información presentada a lo largo del trabajo.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

Esta investigación surge a partir de la observación de un modelo de negocio cada vez más común entre emprendedores, la importación de ropa desde outlets en Estados Unidos hacia Chile para su posterior venta en el mercado local. Este fenómeno se ha expandido especialmente entre pequeños emprendimientos que comercializan estos productos a través de redes sociales y plataformas digitales. Sin embargo, muchos de estos modelos operan en contextos de informalidad, lo que genera interrogantes sobre su funcionamiento y sostenibilidad. A pesar de su creciente presencia, existen pocos estudios que analicen estratégicamente este tipo de negocio, lo que motiva a investigar su funcionamiento y los factores que explican su expansión.

La motivación para estudiar este tema surge del interés por el mundo de la ropa y la comercialización de productos de moda, junto con la cercanía a un emprendimiento que opera bajo este modelo de negocio. Esta experiencia ha permitido observar directamente su funcionamiento y comprender aspectos prácticos como la compra en outlets, la logística del traslado de productos y su posterior venta en el mercado local. Esto genera el interés por analizar este fenómeno desde una perspectiva estratégica y académica.

El objetivo de esta investigación es analizar estratégicamente el modelo de negocio de importación de ropa desde outlets de Estados Unidos hacia Chile, con el fin de comprender su funcionamiento y los factores que explican su expansión. El estudio identificará elementos clave del modelo como su estructura de costos, su propuesta de valor, las formas de comercialización y las posibles ventajas competitivas que pueden surgir de esta actividad. Del mismo modo, se considerará el contexto institucional y regulatorio en el que se desarrollan estos emprendimientos, ya que en muchos casos operan con distintos niveles de formalidad.

Este estudio permitirá analizar un modelo de negocio que integra ámbitos relevantes en la formación de un ingeniero comercial, como el comercio internacional, la estrategia empresarial y el emprendimiento. Este tipo de modelos aprovecha las

diferencias de precios entre mercados internacionales y el mercado local, generando oportunidades comerciales para pequeños emprendedores.

La investigación busca aportar al entendimiento estratégico de un modelo de negocio que ha comenzado a expandirse en Chile y que aún ha sido poco estudiado desde una perspectiva académica. Su análisis permitirá comprender los factores que explican su crecimiento, sus principales ventajas y los desafíos que enfrenta en el mercado chileno, considerando también el entorno institucional y regulatorio en el que se desarrolla.

3. OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar el modelo de negocio de importación de ropa desde outlets de Estados Unidos hacia Chile, en el contexto del mercado chileno, mediante un análisis estratégico de su funcionamiento, con el fin de comprender los factores que explican su expansión y evaluar su factibilidad.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1

Analizar el modelo de negocio de importación de ropa desde outlets de Estados Unidos hacia Chile, identificando sus principales componentes.

Objetivo específico 2

Analizar los factores que han impulsado la expansión de este modelo de negocio en el mercado chileno, considerando el contexto institucional en el que se desarrolla y sus distintos niveles de formalidad.

Objetivo específico 3

Evaluar la factibilidad del modelo de negocio en el mercado chileno, considerando los factores estratégicos que influyen en su desarrollo.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

Alcance Geográfico

El estudio se desarrollará en el contexto del mercado chileno, considerando emprendimientos que operan dentro del país. El análisis se realizará a nivel general, sin centrarse en una región específica.

Alcance temporal

La investigación abarcará el período entre 2018 y 2024, con el objetivo de analizar la evolución reciente del modelo en un contexto de crecimiento del comercio digital y de este tipo de emprendimientos.

Alcance del producto

El estudio se centrará en el modelo de negocio de importación de ropa desde outlets de Estados Unidos hacia Chile, poniendo énfasis en su propuesta de valor, basada en el acceso a productos a precios más bajos en comparación con el mercado local.

Alcance temático

La investigación se enfocará en el análisis estratégico del modelo de negocio, considerando su funcionamiento, sus principales componentes, los factores que explican su expansión y los niveles de formalidad en los que opera. A partir de esto, se evaluará su factibilidad como negocio formal en el mercado chileno.

Alcance científico

El estudio tendrá un enfoque exploratorio y descriptivo, ya que busca comprender un fenómeno poco estudiado. Además, incorpora un componente explicativo al analizar los factores que influyen en la factibilidad del modelo y su posible formalización.

5. ESTADO DEL ARTE ESTADO DEL ARTE

5.1 ANTECEDENTES DEL ESTADO DEL ARTE

El ecosistema de retail en Florida como nodo de arbitraje global.

El desarrollo del modelo de negocio de arbitraje internacional entre Estados Unidos y Chile se fundamenta en una respuesta estratégica a la actual volatilidad del mercado global. Según el reporte *The State of Fashion 2024* de McKinsey & Company (2024), la presión económica actual obliga a las marcas a “entregar valor por el dinero (deliver value for money)” (pág. 35), impulsando a los consumidores hacia un proceso de trading down hacia formatos de descuento. Esta dinámica es especialmente profunda en el estado de Florida, donde la oferta de productos supera con creces la demanda local, obligando a las firmas globales a liquidar stock de manera agresiva. McKinsey destaca que este “excedente de inventario de la industria creó una oportunidad de oro para que los minoristas de precios reducidos (off-price) adquirieran bienes en exceso con un descuento sustancial” (pág. 113).

Esta dinámica de liquidación masiva encuentra su ejecución física en el mercado de Estados Unidos, el cual presenta una saturación crítica de espacio. De acuerdo con el informe *U.S. Retail Market Dynamics Q2* de JLL (2024), la disponibilidad de locales comerciales se encuentra en un mínimo histórico del 4,1% (pág. 7). Esta falta de espacio físico, sumada a una absorción neta que creció un 75,4% (pág. 7) en el último trimestre de 2024, genera una presión operativa donde las marcas no pueden permitirse mantener stock de baja rotación en sus estanterías principales, forzando su traslado inmediato hacia canales de liquidación.

Esta saturación es especialmente evidente en el estado de Florida. Al analizar las estadísticas regionales del informe de JLL, se observa que nodos estratégicos para el arbitraje presentan indicadores de vacancia que obligan a una rotación de inventario aún más agresiva que el promedio nacional, destacando la eficiencia de estos mercados para el desalojo de excedentes.

Ilustración 1, Estadísticas de vacancia y mercado retail en Florida vs. Promedio Nacional de EE. UU. (Q2 2024).

1	San Francisco	↓	-2.5%	12	Seattle	↑	2.7%
2	Philadelphia	↓	-1.1%	13	Washington, D.C.	↑	2.7%
3	Los Angeles	↓	0.0%	14	Miami	↓	3.8%
4	Chicago	↓	0.3%	15	Detroit	↑	4.0%
5	Honolulu	↑	0.6%	16	Las Vegas	↓	4.5%
6	New York	↓	1.0%	17	Dallas	↓	4.7%
7	Boston	↑	1.2%	18	Orlando	↓	5.1%
8	Nashville	↓	1.4%	19	Atlanta	↓	5.3%
9	Denver	↑	1.5%	20	Charlotte	↓	5.8%
10	Minneapolis	↓	1.5%	21	Tampa	↓	6.3%
11	Houston	↓	1.8%	22	Phoenix	↓	7.4%

Fuente: Tabla de datos de JLL Research (2024, pág. 11).

Como se observa en la Ilustración 1, la evidencia empírica muestra que Miami opera con una vacancia de tan solo el 3,8%, cifra inferior al promedio nacional (4,1%). En términos prácticos, esto indica un mercado "apretado" donde la falta de bodegaje físico obliga a las tiendas a liquidar saldos de temporadas pasadas para liberar espacio para mercadería nueva. Por otro lado, Orlando presenta una vacancia del 5,1%; este indicador refleja su rol estratégico como el principal polo de outlets del país, donde existe un flujo constante y masivo de entrada y salida de inventario. En conjunto, estos porcentajes demuestran que Florida es un ecosistema de alta rotación donde la necesidad de desalojar stock genera los precios de liquidación necesarios para el arbitraje.

Esta necesidad de rotación en los puntos de venta se complementa con una infraestructura logística en Miami que destaca por su alta eficiencia operativa. Según el reporte Miami-Dade County Industrial 24Q2 de Colliers (2024), la tasa de

vacancia de bodegas es de apenas un 4,3%, cifra significativamente menor al promedio nacional de EE. UU., que alcanza un 6,6% (pág. 6). En términos logísticos, una vacancia tan baja indica un mercado de "alto flujo" donde el espacio no sobra porque la mercadería entra y sale constantemente hacia destinos internacionales. Esta competitividad confirma que Florida no es solo un centro de consumo, sino el nodo de distribución natural y más ágil para el comercio con América Latina (Colliers, 2024).

En definitiva, la convergencia entre la saturación de vitrinas reportada por JLL, el stock excedente identificado por McKinsey y la capacidad logística documentada por Colliers, otorga al importador chileno una ventaja competitiva en costos y tiempos de respuesta. Esta sinergia permite satisfacer eficientemente a un consumidor local que se encuentra activamente “buscando ofertas (shopping for deals)” (McKinsey & Company, 2024, pág. 13) frente a las limitaciones del retail tradicional.

Comercio internacional e importaciones en Chile.

Para entender la base de este estudio, es necesario observar la transformación de las importaciones en Chile en los últimos años. El país ha pasado de un modelo tradicional de grandes cargamentos a uno marcado por la llegada masiva de paquetes individuales. Este fenómeno se aceleró profundamente debido a la pandemia, ya que las restricciones de movilidad obligaron a los consumidores a comprar directamente en el extranjero, transformando lo que era una tendencia ocasional en un hábito de consumo permanente que hoy define al mercado nacional.

Según el Anuario Estadístico de Aduanas (2024), esta nueva realidad se refleja en la actividad de los aeropuertos. Bajo la categoría de transporte "Postal / Aéreo", Chile movilizó un total de 117.087 toneladas de carga en 2023. Esta cifra es fundamental, pues demuestra que la aduana y los sistemas de transporte ya están adaptados para procesar volúmenes masivos de paquetería de forma rápida. Además, la infraestructura aduanera ha demostrado ser altamente escalable, operando a través de 99 puntos de control a lo largo de las 16 regiones del país, lo

que permite que el modelo de importación minorista funcione con eficiencia en todo el territorio.

Ilustración 2, Importaciones por vía de transporte en toneladas

Importaciones por vía de transporte 2022-2024
(En toneladas)

Vía de Transporte	2022	2023	2024	Participación 2024	Variación 2024/2023
Marítima, Fluvial y Lacustre	56.764.582	50.520.785	47.542.606	80,9%	-5,9%
Carretero y Terrestre	5.617.388	4.770.266	5.137.791	8,7%	7,7%
Postal / Aéreo	1.069.537	112.103	117.087	0,2%	4,4%
Oleoductos, Gasoductos	2.505.150	3.015.720	5.774.687	9,8%	91,5%
Courier / Aéreo	14.566	14.007	17.483	0,0%	24,8%
Otras	188.598	211.985	193.235	0,3%	-8,8%
Total Importaciones	66.159.822	58.644.866	58.782.888	100,0%	0,2%

Fuente: Declaraciones de Ingreso (DIN); Importaciones a título definitivo ajustadas con sus documentos modificatorios. Servicio Nacional de Aduanas.

Fuente: Extraído de Anuario Estadístico de Aduanas (Servicio Nacional de Aduanas, 2024, pág. 40).

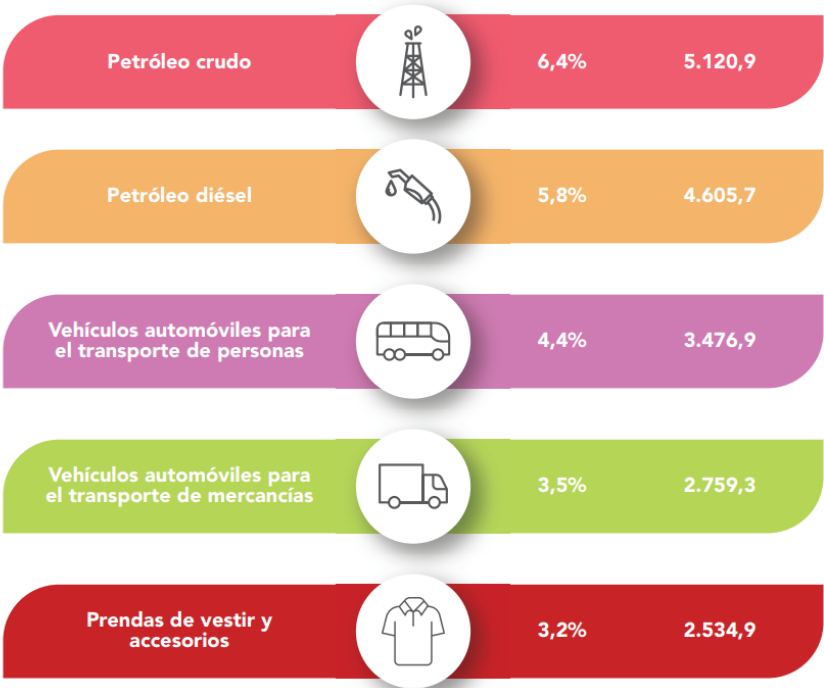
Desde el punto de vista institucional, este movimiento cuenta con el respaldo estratégico del Tratado de Libre Comercio entre Chile y Estados Unidos (2023). Este acuerdo es un pilar de la economía chilena, consolidando a Estados Unidos como uno de los socios comerciales más importantes del país. En términos prácticos, el tratado funciona como una ventaja competitiva clave: según el Texto del Acuerdo (Capítulo 3), desde el año 2015 el arancel es cero para productos originarios, eliminando los impuestos de aduana que normalmente encarecerían la mercancía en comparación con otros mercados internacionales.

Esta ventaja explica la alta rotación de productos específicos como la moda. El informe de Aduanas destaca que las "Prendas de vestir y accesorios" sumaron importaciones por US\$ 2.534,9 millones en 2024 (Servicio Nacional de Aduanas, 2024, pág. 39), consolidándose como uno de los principales bienes de consumo que ingresan al país. El TLC permite que traer estas marcas americanas sea mucho más económico y fluido que importarlas de mercados que no cuentan con beneficios arancelarios similares.

Ilustración 3: Principales productos importados por Chile y su valor en el mercado.

Principales productos de las importaciones 2024

(En millones de US\$ CIF y participación en porcentaje)



Fuente: Extraído de Anuario Estadístico de Aduanas (2024, pág. 39).

En conclusión, la convergencia entre una infraestructura aduanera probada y un marco legal de beneficio arancelario total constituye el escenario óptimo para el desarrollo del arbitraje comercial. La capacidad de procesar grandes volúmenes de carga aérea, sumada a la exención de impuestos que otorga el Art. 3.3 del TLC, transforma a Estados Unidos en un centro de abastecimiento estratégico y de bajo costo para el mercado chileno. Este ecosistema no solo garantiza la fluidez operativa, sino que asegura una ventaja competitiva en precios que es fundamental para la sostenibilidad del modelo de importación directa.

Modelos de negocio basados en arbitraje de precios.

Para entender técnicamente este movimiento, es necesario recurrir a la "Ley del Precio Único". El economista Hal Varian, en su obra Microeconomía Intermedia, explica la lógica detrás de esta acción:

"El arbitraje consiste en comprar a un precio bajo en un lugar y vender a un precio más alto en otro. En un mercado libre, las actividades de los arbitrajistas deberían acabar igualando los precios en los distintos lugares" (Varian, 2014, pág. 320).

Esta ventaja no se explica únicamente por una diferencia en costos, sino también por la capacidad de adaptación del emprendedor. Mientras las grandes tiendas operan con procesos más rígidos y planificaciones definidas con meses de anticipación, el emprendedor actúa con mayor flexibilidad, respondiendo rápidamente a cambios en la demanda. De este modo, logra ofrecer productos que no siempre están disponibles en el mercado local, como tallas específicas o artículos que son tendencia en el corto plazo, aportando dinamismo a una oferta que en ocasiones puede percibirse como limitada.

En este contexto, este modelo de negocio no solo implica la comercialización de productos, sino que también cumple un rol relevante en ampliar el acceso a bienes que, dentro del retail chileno, suelen posicionarse a precios elevados. Así, el emprendedor encuentra una oportunidad al transformar restricciones logísticas y diferencias de precio en una propuesta de valor concreta, basada en la eficiencia, la cercanía con el consumidor y la capacidad de adaptación, elementos que le permiten competir en un entorno dominado por grandes actores.

Desde una perspectiva estratégica, el profesor de Harvard Michael Porter (1991) aporta la base fundamental para justificar por qué este modelo es rentable. Según Porter, la clave no es solo vender un objeto, sino crear una ventaja a través del valor percibido:

"La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de crearlo" (Porter, 1991, pág. 21).

En este modelo, el valor por el cual el cliente chileno está dispuesto a pagar es la comodidad y la selección. Bajo esta lógica, el consumidor logra acceder a precios finales que suelen ser menores a los de las tiendas departamentales tradicionales, pero su mayor beneficio es la exclusividad. El comprador valora tener acceso a todo un abanico de opciones, colores y marcas que el retail nacional no ofrece, lo que transforma al emprendedor en un facilitador de productos únicos que de otro modo serían inalcanzables.

Bajo esta lógica, la sostenibilidad del negocio depende en gran medida de una gestión eficiente de su estructura de costos. A diferencia del retail masivo, que enfrenta altos costos fijos asociados a arriendos en centros comerciales, amplias dotaciones de personal y sistemas logísticos de gran escala, el emprendedor opera con una estructura más liviana y flexible. Al reducir gastos operativos y enfocarse en actividades que generan valor directo, logra ofrecer precios competitivos incluso incorporando su margen de ganancia.

En este contexto, el valor que percibe el consumidor chileno se construye a partir de la combinación entre precios accesibles y una oferta más especializada. El cliente accede a precios finales competitivos porque el emprendedor ha logrado disminuir los costos asociados a poner esos productos a disposición en el mercado local. Esta ventaja se sustenta en la capacidad de identificar con precisión en qué etapas del proceso se generan los mayores costos y dónde es posible optimizar. En este sentido, resulta pertinente lo planteado por Porter:

“La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos” (Porter, 1991, pág. 52).

Al priorizar la compra directa y el uso de canales digitales, el emprendedor reduce intermediarios dentro de la cadena de suministro, lo que le permite operar con mayor rapidez y eficiencia en comparación con los grandes actores del mercado. Este fenómeno también puede entenderse a partir de la perspectiva de Israel Kirzner (1973), quien introduce el concepto de “alerta emprendedora” como un elemento

central. Según este autor, el emprendedor posee la capacidad de identificar oportunidades que no son evidentes para otros, contribuyendo así a un funcionamiento más eficiente del mercado. En sus palabras:

“El emprendedor es un arbitrajista que percibe oportunidades de beneficio allí donde otros no las han visto” (Kirzner, 1973, pág. 33).

Desde esta perspectiva teórica, el fenómeno analizado en esta tesis puede interpretarse como una respuesta a ciertas limitaciones del retail masivo en Chile. Mientras algunos enfoques explican la viabilidad económica de este tipo de modelo, la propuesta de valor observada se alinea con lo planteado por Porter, el cual indica que los consumidores optan por estos emprendedores debido a una combinación de menores precios y acceso a productos que no están disponibles en los canales tradicionales. A su vez, esta dinámica se sostiene en la capacidad del emprendedor para anticipar tendencias y responder oportunamente a ellas, configurando así un modelo de negocio basado en la eficiencia, la adaptación y la generación de valor para el consumidor.

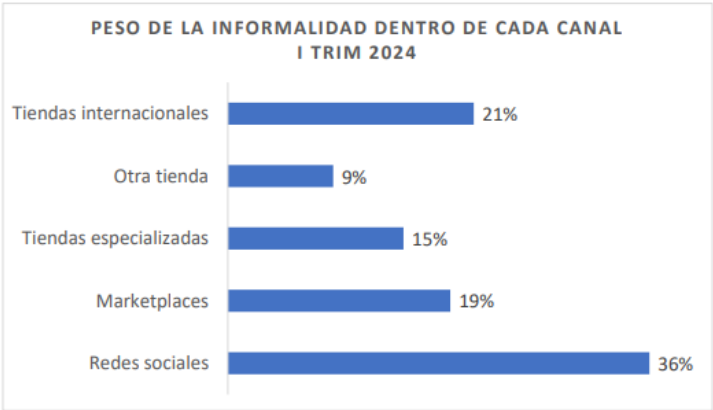
Emprendimiento e informalidad en Chile

El ecosistema emprendedor en Chile presenta una configuración compleja, en la que la capacidad de adaptación y la rapidez para generar oportunidades conviven con niveles persistentes de informalidad laboral. Según el Boletín Estadístico de Informalidad Laboral del Instituto Nacional de Estadísticas (2024), la tasa de ocupación informal alcanzó un 28,2% en el trimestre abril-junio de 2024 (pág. 1), lo que equivale a más de 2,6 millones de personas. Esta magnitud no solo refleja la relevancia del fenómeno, sino también su carácter estructural dentro del mercado laboral chileno. Al revisar estos datos con mayor detalle, se observa que el alza de la población ocupada informal fue incidida principalmente por las personas trabajadoras por cuenta propia, que registraron un aumento del 10,1% (pág. 1), lo que da cuenta de un crecimiento sostenido de actividades independientes desarrolladas fuera del marco formal. A esto se suma que el sector comercio fue uno de los principales impulsores de esta tendencia, con un incremento del 11,0% en doce meses (pág. 1). Este punto es especialmente relevante, ya que el trabajo

por cuenta propia y el comercio suelen constituir espacios de entrada para emprendimientos de baja escala. En este contexto, el Instituto Nacional de Estadísticas define a los ocupados informales como aquellos que trabajan en unidades económicas que “no están constituidas como sociedades o no tienen registros contables” (INE, 2024, pág. 2), lo que permite vincular directamente este fenómeno con modelos de negocio que operan fuera de marcos formales, como el arbitraje.

Esta falta de registro contable y legal también se proyecta hacia el entorno digital, donde el modelo de arbitraje encuentra su principal espacio de operación. De acuerdo con el informe Informalidad en el E-Commerce de la Cámara Nacional de Comercio (CNC, 2024), existe una "nueva amenaza" denominada "informalidad online, un comercio ambulante VIP que se mueve en redes y plataformas nacionales e internacionales" (pág. 1). La evidencia del reporte muestra que el riesgo es especialmente alto en los canales sociales, donde “un 36% de las transacciones en las redes sociales son informales” (pág. 9). En paralelo, los marketplaces también participan en esta dinámica, concentrando un 19% de las transacciones informales y presentando una tasa de informalidad del mismo orden dentro de su canal. Esto sugiere que, si bien estos últimos no están exentos del fenómeno, operan bajo mayores niveles de control relativo en comparación con las redes sociales.

Ilustración 4, Peso de la informalidad dentro de cada canal, comercio electrónico en Chile, primer trimestre 2024.



Fuente: Extraído Cámara Nacional de Comercio (CNC, 2024, pág. 9).

Como se observa en la Ilustración 2, las redes sociales concentran el mayor nivel de informalidad dentro de los canales digitales, superando a otras plataformas como los marketplaces. Esto refuerza la idea de que estos espacios operan con menores niveles de control, facilitando la ejecución de transacciones que no cumplen completamente con las obligaciones tributarias, como la emisión de boletas o el pago de IVA.

La persistencia de estos niveles de informalidad tiene implicancias directas en las posibilidades de crecimiento de los emprendimientos. Al analizar el Informe de Endeudamiento de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF, 2023), se observa que la mediana de la deuda de los deudores bancarios en Chile es de \$2,2 millones (pág. 4). Sin embargo, más allá del monto, el elemento central es que el acceso al financiamiento formal está estrechamente vinculado a la capacidad de demostrar ingresos estables y registrados. En este sentido, los indicadores de apalancamiento y carga financiera dependen en gran medida de la formalidad del ingreso. Operar fuera de este marco implica que el emprendedor no construye historial crediticio, lo que limita su acceso a instrumentos financieros más complejos y a condiciones de financiamiento más favorables. De acuerdo con la Comisión para el Mercado Financiero, esta situación aumenta la “probabilidad de impago ante shocks económicos” (CMF, 2023, pág. 14) al no contar con respaldo financiero institucional ni mecanismos de mitigación de riesgo.

A partir de la evidencia analizada, es posible sostener que el modelo de arbitraje de productos importados en Chile opera bajo altos niveles de informalidad no como una decisión aislada, sino como una respuesta estratégica a las barreras documentadas por los organismos reguladores. Esta lógica se entiende considerando que las redes sociales funcionan como un mercado de baja barrera donde una parte importante de las ventas son informales, mientras que otros canales como los marketplaces, aunque también presentan informalidad, operan con mayores restricciones relativas. A esto se suma que, dentro de la categoría vestuario, el fenómeno es aún más marcado, ya que \$24 de cada \$100 gastados corresponden a compras informales (CNC, 2024, pág. 7), lo que evidencia que este

segmento presenta niveles de informalidad significativamente superiores al promedio del comercio electrónico. Esto permite al modelo de negocio aprovechar la agilidad digital para evitar costos de internación y tributarios (IVA), logrando así los precios competitivos que el arbitraje requiere. No obstante, al concentrarse en el trabajo por cuenta propia sin registros contables (CNC, 2024), el arbitraje se configura como una actividad de testeó de mercado que prescinde de la formalidad para mantener márgenes operativos. Esto finalmente deja al emprendimiento en una situación de vulnerabilidad financiera persistente, ya que sin formalización el negocio queda limitado a una mediana de deuda baja y a fuentes de financiamiento restringidas (CMF, 2023), generando un ciclo en el que el modelo opera informalmente para autofinanciarse con el flujo de caja diario, ante la dificultad de acceder a créditos de inversión que permitan profesionalizar y escalar la importación.

Factores de expansión y consolidación de modelos digitales en Chile.

La expansión de los modelos de negocio digitales en Chile, particularmente aquellos basados en redes sociales, responde a la convergencia de factores tecnológicos, económicos y socioculturales que han configurado un entorno de baja fricción operativa y alta accesibilidad para nuevos emprendimientos. Este fenómeno comienza a observarse con mayor claridad a partir de 2018, en un contexto de creciente digitalización, pero alcanza su punto de inflexión durante la crisis sanitaria del COVID-19. Este periodo no solo aceleró la adopción de herramientas digitales, sino que también reconfiguró la estructura de costos del comercio retail, permitiendo que emprendimientos de menor escala pudieran competir mediante la eliminación de activos físicos, la reducción de intermediarios y una mayor flexibilidad operativa.

Uno de los pilares de esta transformación es el avance sostenido de la infraestructura de conectividad en el país. Según datos de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (2024), el despliegue de redes de alta velocidad ha sido determinante; al cierre de 2023, las conexiones de 5G crecieron un 88,5% en doce meses, alcanzando los 3,8 millones de usuarios (Subsecretaría de

Telecomunicaciones, 2024, pág. 2). Este proceso refleja un cambio estructural y persistente en la forma en que los consumidores acceden a bienes y servicios.

Ilustración 5, Resumen de principales servicios de telecomunicaciones y variación interanual (Cierre 2023).

Resumen principales servicios

Servicio	Unidad	4T-2022	4T-2023	Variación interanual
Internet fija	Miles	4.460	4.525	1,4%
Internet móvil (3G+4G+5G)	Miles	22.407	22.473	0,3%
4G	Miles	19.201	17.778	-7,4%
5G	Miles	2.040	3.845	88,5%
Internet móvil (tráfico)	Miles de Tera Bytes	4.951,6	5.980,5	20,8%
Internet fijo (tráfico)	Miles de Tera Bytes	24.969,0	30.013,2	20,2%
Telefonía fija	Miles	2.217	1.978	-10,8%
Telefonía móvil	Miles	26.419	26.711	1,1%
TV Pago	Miles	3.308	3.076	-7,0%

Fuente: Extraído Informe Estadístico: Sector Telecomunicaciones, SUBTEL (2024, pág. 2).

En paralelo, el mercado de la moda se ha consolidado como el motor de esta digitalización. De acuerdo con el análisis de George Lever (Lever, 2025), Director del Centro de Economía Digital de la CCS, el sector de vestuario y calzado en Chile alcanzó ventas por US\$ 9.583 millones en 2022 (Tendencias Fashion Online 2025, 2025, pág. 7) y presenta una recurrencia de compra inédita en el entorno digital: el 65% de los consumidores online adquiere prendas de vestir mensualmente (CCS, 2025).

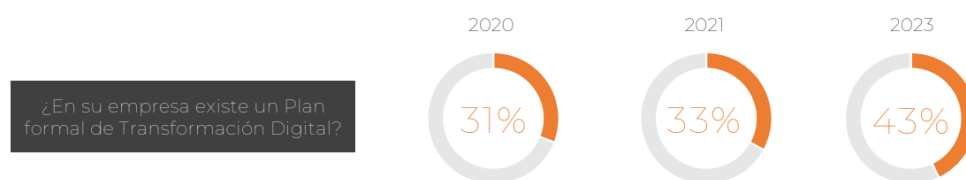
Esta alta frecuencia de consumo valida la viabilidad del arbitraje comercial, asegurando una rotación constante de inventario impulsada por un cambio en la

confianza del consumidor. Según los datos de Lever, mientras el retail tradicional enfrentaba periodos de contracción, las ventas online de vestuario llegaron a registrar variaciones interanuales cercanas al 100% (Lever, 2025). Esto evidencia que las barreras psicológicas respecto a la compra de ropa sin interacción física han sido superadas por la eficiencia y conveniencia del canal digital.

Este dinamismo ha impulsado la profesionalización digital del emprendedor local. Según el Índice de Transformación Digital (2023), el porcentaje de empresas con un "Plan formal de Transformación Digital subió del 31% en 2020 al 43% en 2023" (pág. 21). Esto evidencia que el comercio a través de redes sociales no es solo una actividad de subsistencia, sino que se integra en una estructura de gestión digitalizada que aprovecha plataformas como Instagram y Facebook como ecosistemas comerciales integrados.

Ilustración 6, Evolución de la existencia de un Plan formal de Transformación Digital (2020-2023).

4 de cada 10 empresas cuenta con planes formales de TD&C



Fuente: Extraído Índice de Transformación Digital, CCS / PMG (2023, pág. 21).

Finalmente, Jung y Katz (2023), en un informe elaborado para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), confirman que la pandemia generó un cambio estructural en la adopción digital en la región: "Los resultados señalan un efecto significativo de las restricciones impuestas por el COVID-19 en la adopción de Internet y el uso de herramientas digitales" (pág. 43). En términos

concretos, el estudio evidencia que Chile alcanza un 41% de uso de comercio electrónico entre usuarios de internet, posicionándose entre los niveles más altos de América Latina (pág. 20). Este resultado se enmarca en una tendencia regional donde el comercio electrónico y las plataformas digitales aumentaron de forma generalizada durante la pandemia, impulsados por las restricciones de movilidad y la necesidad de mantener el consumo por canales remotos.

Este crecimiento no fue transitorio. En Chile, el comercio electrónico experimentó un aumento acelerado durante 2020 y se consolidó como canal habitual de compra, manteniendo su relevancia incluso tras el levantamiento de las restricciones sanitarias. En consecuencia, la pandemia no solo incrementó el uso del canal digital, sino que consolidó un cambio permanente en los hábitos de consumo, facilitando la expansión de modelos de negocio online con menores costos operativos y sin necesidad de infraestructura física, lo que resulta especialmente relevante para modelos basados en arbitraje de precios.

Enfoque estratégico del modelo de negocio

El análisis estratégico de un modelo de negocio requiere comprender no solo la existencia de una oportunidad en el mercado, sino también su capacidad de sostenerse en el tiempo a partir de una propuesta de valor clara y una estructura coherente. En este sentido, herramientas conceptuales como el modelo de negocio y la estrategia competitiva permiten evaluar si una iniciativa corresponde a una ventaja transitoria o a una posición defendible en el largo plazo.

Desde una perspectiva estructural, el modelo Business Model Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (Generación de modelos de negocio, 2011), constituye una de las herramientas más utilizadas para describir y analizar modelos de negocio. Los autores plantean que:

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Ostewalder & Pigneur, pág. 14).

Este enfoque permite representar la lógica de funcionamiento de una organización a través de nueve bloques fundamentales que se articulan entre sí. Según la

estructura propuesta por los autores en su obra (Ostewalder & Pigneur, pág. 19 y 20), el modelo se divide en dos grandes áreas: el lado derecho del lienzo, que se enfoca en el cliente y la generación de valor externo (Segmentos de mercado, Propuesta de valor, Canales, Relaciones con clientes y Fuentes de ingresos), y el lado izquierdo, que se orienta hacia la eficiencia operativa y la infraestructura interna (Actividades clave, Recursos clave, Asociaciones clave y Estructura de costes).

Su principal aporte radica en que facilita una visión integrada, permitiendo identificar cómo se conectan estos componentes para asegurar la viabilidad económica. En este marco, la propuesta de valor adquiere un rol central, siendo definida como:

“El conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes” (Ostewalder & Pigneur, 2011).

Desde el punto de vista de la estrategia competitiva, resulta fundamental integrar el enfoque de Michael Porter, quien plantea que la sostenibilidad de una empresa depende de su capacidad de diferenciarse de manera consistente. Al respecto, el autor enfatiza que la ventaja competitiva no reside en acciones aisladas, sino en el engranaje de todas las partes de la organización:

“El ajuste entre las actividades de una empresa es fundamental para lograr una ventaja competitiva sostenible” (Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, pág. 70).

En conjunto, estos enfoques permiten establecer un marco teórico sólido para el análisis de modelos de negocio, integrando tanto la estructura interna de creación de valor definida en el Business Model Canvas como los elementos estratégicos necesarios para asegurar una posición competitiva en el tiempo.

Vacío de investigación

A partir de la revisión de literatura, se observa que, si bien existen estudios asociados al comercio electrónico, modelos de reventa y dinámicas de arbitraje en mercados digitales, estos han sido abordados principalmente desde perspectivas generales como el marketing digital, la economía de plataformas o el emprendimiento informal. Sin embargo, persiste un vacío relevante en el análisis

específico del modelo de negocio de importación de ropa desde un enfoque estratégico propio de la ingeniería comercial.

Este vacío puede explicarse, en primer lugar, por la naturaleza reciente y altamente dinámica del fenómeno. El crecimiento de plataformas digitales, redes sociales y formas de comercialización informal se ha acelerado especialmente desde la pandemia de COVID-19, generando un escenario en el que estas prácticas evolucionan más rápido de lo que la investigación académica logra capturarlas y analizarlas de manera sistemática. Como resultado, muchos de estos modelos de negocio emergen y se desarrollan sin una caracterización clara que permita comprender su lógica de funcionamiento.

A ello se suma que la investigación académica tiende a centrarse en empresas formalizadas o en industrias consolidadas, dejando en un segundo plano fenómenos más híbridos. En este caso, el modelo analizado se sitúa en una zona intermedia entre el consumo personal, la reventa y el emprendimiento, lo que dificulta su clasificación y, por ende, su estudio bajo marcos tradicionales de análisis estratégico.

Por otra parte, la limitada disponibilidad de información constituye una barrera importante. Al tratarse de actividades muchas veces poco estructuradas, resulta complejo acceder a datos sistemáticos, conocer con precisión sus estructuras de costos o comprender en detalle sus procesos operativos. Esto restringe la posibilidad de analizarlos con herramientas convencionales y contribuye a que permanezcan poco documentados.

Asimismo, el fenómeno presenta un fuerte componente contextual. Factores como las regulaciones aduaneras, los costos logísticos, los hábitos de consumo y el nivel de digitalización influyen directamente en su desarrollo, lo que hace necesario estudiarlo considerando el contexto específico en el que ocurre. En particular, el caso chileno muestra un crecimiento visible de este tipo de iniciativas, sin que exista una sistematización que permita identificarlas y analizarlas desde una perspectiva estratégica.

En este contexto, el presente trabajo busca identificar y analizar estratégicamente este modelo de negocio, con el objetivo de comprender su estructura, su lógica de funcionamiento y los factores que determinan su factibilidad. De esta forma, se pretende aportar a la comprensión de un fenómeno que ha adquirido creciente relevancia en Chile, pero que aún carece de un análisis estructurado que permita abordarlo desde la disciplina.

Conclusión del estado del arte

A partir de la revisión de la literatura y de la evidencia empírica, es posible observar que existen antecedentes suficientes para abordar el análisis del modelo de negocio de importación de ropa desde outlets de Estados Unidos hacia Chile. En este sentido, los elementos identificados permiten comprender el fenómeno y avanzar en su caracterización desde una perspectiva estratégica.

En primer lugar, la evidencia internacional permite observar que el estado de Florida funciona como un espacio clave para la liquidación de inventarios, donde la sobreoferta, la necesidad de rotación y la infraestructura logística generan condiciones favorables para acceder a productos a precios reducidos. Por su parte, el contexto chileno presenta un entorno adecuado para la importación minorista, apoyado en una infraestructura aduanera eficiente y en un marco institucional que facilita el comercio con Estados Unidos.

Desde el punto de vista teórico, este modelo se entiende a partir de la lógica del arbitraje de precios y de la generación de valor para el cliente. Esto implica que el negocio no solo consiste en comprar y vender productos, sino en aprovechar diferencias de precio entre mercados y transformarlas en una propuesta de valor concreta para el consumidor.

Asimismo, el análisis del contexto nacional muestra que estos emprendimientos se desarrollan en un escenario marcado por una alta digitalización y por la presencia de distintos niveles de informalidad. Estas condiciones facilitan su surgimiento y expansión, principalmente a través del uso de redes sociales y canales de venta digitales.

A partir de estos antecedentes, es posible identificar que el modelo de negocio se estructura en torno a una fuente de abastecimiento internacional basada en mercados de liquidación, una estructura de costos reducida apoyada en canales digitales, una propuesta de valor centrada en precios competitivos y acceso a productos diferenciados, y un sistema de comercialización flexible.

Finalmente, la revisión realizada permite observar que existe una falta de estudios que aborden este fenómeno desde una perspectiva estratégica en el contexto chileno, lo que refuerza la relevancia de esta investigación y sustenta el desarrollo del objetivo específico planteado.

5.2 DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO

El sujeto de estudio de la presente investigación corresponde al modelo de negocio de importación de ropa desde outlets de Estados Unidos hacia Chile, analizado a partir de emprendimientos que operan bajo esta lógica.

Estos emprendimientos suelen ser desarrollados por pequeños comerciantes o trabajadores por cuenta propia, que utilizan principalmente canales digitales, como redes sociales y plataformas online, para la venta de productos. En muchos casos, operan con estructuras de bajo costo y presentan distintos niveles de formalidad, lo que influye en su funcionamiento y en sus posibilidades de crecimiento.

En este sentido, el análisis se centra en comprender cómo se estructura y funciona este modelo a partir de la observación de casos reales y evidencia secundaria. Considerando que este tipo de actividades puede presentar ciertos niveles de sensibilidad en el acceso a información, se resguardará la confidencialidad de los casos analizados, priorizando la comprensión del modelo por sobre la identificación de actores específicos.

Su estudio resulta relevante, ya que representa un fenómeno emergente en el contexto chileno, vinculado al crecimiento del comercio digital, la globalización de los mercados y la expansión del emprendimiento de menor escala, permitiendo comprender nuevas formas de generar valor y los factores que condicionan su desarrollo y posible formalización.

5.3 MARCO TEÓRICO DEL ESTADO DEL ARTE

El análisis del modelo de negocio abordado en esta investigación se sustenta en distintos enfoques teóricos que permiten comprender tanto su lógica económica como su funcionamiento estratégico. Estas herramientas conceptuales entregan una base para identificar los principales componentes del modelo y analizar los factores que explican su desarrollo dentro del contexto chileno.

En primer lugar, la investigación se apoya en la teoría del arbitraje de precios desarrollada por Hal Varian (Microeconomía intermedia: Un enfoque moderno, 2014), la cual explica cómo ciertos agentes aprovechan diferencias de precios entre distintos mercados para obtener beneficios económicos. Bajo esta lógica, el modelo de importación de ropa desde outlets de Estados Unidos hacia Chile se basa en adquirir productos a precios reducidos en un mercado para posteriormente comercializarlos en otro donde poseen un mayor valor relativo. De esta manera, el arbitraje se convierte en la base económica que permite comprender el funcionamiento general de este tipo de emprendimiento.

Desde una perspectiva estratégica, la investigación considera los aportes de Michael Porter (Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1991), especialmente en relación con la ventaja competitiva y la cadena de valor. Estos conceptos permiten analizar cómo el modelo logra generar valor para el consumidor a través de precios competitivos, acceso a productos diferenciados y una estructura de costos más flexible en comparación con el retail tradicional. Asimismo, la cadena de valor facilita la identificación de aquellas actividades donde el modelo optimiza costos y mejora su eficiencia operativa.

Finalmente, la investigación se apoya en el Business Model Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur (Generación de modelos de negocio, 2011), herramienta ampliamente utilizada para describir y analizar modelos de negocio a partir de elementos como la propuesta de valor, segmentos de clientes, canales, fuentes de ingreso y estructura de costos. Su utilización resulta relevante para ordenar e identificar los componentes que conforman el modelo de negocio analizado en esta investigación.

En conjunto, estos enfoques entregan las bases conceptuales necesarias para comprender el funcionamiento del modelo y orientar posteriormente su análisis metodológico y estratégico.

6. PROPUESTA METODOLÓGICA

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque metodológico mixto, combinando herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo. Su diseño metodológico se basa en los enfoques conceptuales definidos en el marco teórico, con el propósito de comprender el funcionamiento del modelo de negocio y evaluar su factibilidad dentro del contexto chileno.

En una primera etapa, se realiza un análisis del contexto en el que surge y opera este modelo de negocio, considerando el mercado de outlets en Estados Unidos y las condiciones comerciales, tributarias y aduaneras presentes en Chile. El objetivo es comprender los principales factores que influyen en el abastecimiento, importación y posterior comercialización de los productos.

Posteriormente, se aborda la identificación del modelo de negocio mediante la observación de casos reales de emprendimientos que operan bajo esta lógica. Para ello, se utiliza el Business Model Canvas como herramienta de análisis, permitiendo identificar y ordenar elementos como la propuesta de valor, los canales de venta, la estructura de costos y las fuentes de ingreso. Asimismo, esta etapa se complementa con los aportes de Michael Porter sobre ventaja competitiva y cadena de valor, lo que permite comprender cómo este tipo de emprendimientos logra generar valor a través de precios competitivos, diferenciación y estructuras operativas más flexibles. Debido a los distintos niveles de informalidad presentes en estas actividades, el acceso a información detallada puede resultar limitado, por lo que el análisis se apoya principalmente en información observable y fuentes secundarias.

Con el propósito de validar la existencia de demanda real para el modelo de negocio propuesto, se aplica una encuesta estructurada a una muestra de personas de distintos segmentos de la población. Este instrumento tiene como finalidad conocer los hábitos de compra de vestuario y calzado de marca en Chile, recogiendo información sobre la frecuencia con que las personas adquieren este tipo de productos, cuánto destinan mensualmente a ello, qué canales prefieren al momento de comprar y en qué épocas del año concentran sus compras. Se presta especial atención al rol que cumplen las redes sociales como canal de venta, dado que

constituyen el medio principal a través del cual opera el modelo de negocio evaluado. Los resultados de esta encuesta permiten dar sustento empírico a los supuestos de demanda utilizados en el modelo financiero, haciendo que las proyecciones de ventas reflejen el comportamiento real del consumidor y no solo estimaciones teóricas.

Con el propósito de definir una estrategia que permita al modelo de negocio diferenciarse y capturar valor de manera sostenida, se elabora un plan de acción estratégico estructurado en cuatro ejes: construcción de marca y confianza digital, formalización como ventaja competitiva, estrategia de precios y posicionamiento, y definición del canal de ventas. Este plan tiene como objetivo sustentar los supuestos de precios y crecimiento utilizados en el modelo financiero, y se fundamenta en los planteamientos de Porter (1991) sobre ventaja competitiva y en los principios de gestión de marca desarrollados por Kotler y Keller (2016).

Luego, se desarrolla un análisis de costos y precios, considerando variables como el precio de compra en origen, costos de transporte, tipo de cambio e incorporación del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Esta etapa se relaciona con la teoría del arbitraje de precios desarrollada por Hal Varian, ya que permite analizar cómo las diferencias de precio entre mercados hacen posible el funcionamiento del modelo. Además, se realizan comparaciones directas entre precios de productos en outlets de Estados Unidos y sus valores de referencia en el mercado chileno, con el objetivo de evidenciar las diferencias de precio que sostienen el modelo y estimar márgenes de ganancia aproximados.

A partir de la información recopilada, se construye una simulación del modelo considerando tanto su funcionamiento actual como un escenario de operación formal. En esta etapa se integran variables relacionadas con costos, precios, márgenes y carga tributaria, permitiendo observar cómo se modifica la rentabilidad bajo distintas condiciones.

Finalmente, se realiza una evaluación de la factibilidad del modelo en el contexto chileno, considerando tanto los resultados económicos obtenidos como factores institucionales y regulatorios asociados a su funcionamiento y eventual

formalización. De esta manera, la metodología permite no solo comprender la lógica del modelo de negocio, sino también analizar su viabilidad dentro del mercado chileno.

7. APLICACIÓN METODOLÓGICA

Como primera etapa de la aplicación metodológica, se realiza un análisis del contexto en el que surge y opera este tipo de emprendimiento. Para ello, resulta necesario comprender tanto las condiciones del mercado de origen en Estados Unidos como los elementos institucionales, logísticos y comerciales presentes en Chile, ya que estos factores determinan en gran medida la viabilidad del modelo de negocio.

Desde la perspectiva del abastecimiento, el análisis se centra en el estado de Florida, particularmente en las ciudades de Miami y Orlando, debido a que concentran algunos de los principales polos de outlets de Estados Unidos y constituyen destinos frecuentes para compradores internacionales. Dentro de los centros comerciales considerados para esta investigación destacan Sawgrass Mills, Dolphin Mall, Orlando International Premium Outlets y Orlando Vineland Premium Outlets, los cuales reúnen una amplia oferta de marcas internacionales que operan bajo una lógica de liquidación permanente de inventarios.

El funcionamiento de estos establecimientos responde a la necesidad de las marcas de liberar excedentes de stock, productos de temporadas anteriores, líneas discontinuadas o sobreproducción. Como consecuencia, es común encontrar descuentos que oscilan entre un 50% y un 70% respecto de los precios originales de retail. Asimismo, durante eventos especiales de liquidación o cambios de temporada, algunas marcas pueden alcanzar descuentos excepcionales cercanos al 80% o incluso al 90%. Esta dinámica genera una diferencia de precios relevante respecto del mercado chileno, constituyendo la principal oportunidad económica sobre la que se sustenta el modelo de arbitraje comercial.

Sin embargo, la rentabilidad del negocio no depende únicamente de los precios obtenidos en origen, sino también de las condiciones de importación existentes en Chile. En este sentido, uno de los aspectos más relevantes corresponde al régimen simplificado de internación de mercancías. De acuerdo con la normativa aduanera vigente, las importaciones realizadas mediante empresas courier cuyo valor no supera los US\$3.000 FOB pueden acogerse a un procedimiento simplificado de

ingreso, permitiendo que la propia empresa de transporte gestione el proceso de internación sin requerir la contratación obligatoria de un agente de aduanas (Agencia de Aduanas Pérez G., 2025) (Servicio Nacional de Aduanas, 2025).

Esta condición resulta especialmente favorable para emprendimientos de menor escala, ya que permite operar mediante envíos frecuentes y de menor volumen, reduciendo significativamente las barreras de entrada. En la práctica, esto posibilita abastecer el negocio a través de múltiples compras durante el año sin necesidad de realizar importaciones masivas, favoreciendo una estrategia de reposición continua de inventario y disminuyendo la inversión inicial requerida.

Por el contrario, cuando una importación supera los US\$3.000 FOB, la legislación exige la participación de un agente de aduanas para gestionar el proceso de nacionalización de las mercancías. Esto implica costos adicionales asociados a la representación aduanera y a la tramitación documental. Como referencia, empresas especializadas en logística internacional reportan honorarios que varían según el operador y la complejidad de la operación (Agencia Durán, 2023).

A estos costos se suma la carga tributaria asociada a la importación. En términos generales, toda mercancía ingresada al país se encuentra afecta al pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA) de 19%, el cual se calcula sobre el valor CIF de la operación, es decir, considerando el costo del producto, el transporte y el seguro internacional. No obstante, el comercio entre Chile y Estados Unidos cuenta con una ventaja adicional derivada del Tratado de Libre Comercio vigente entre ambos países, el cual permite que numerosos productos de origen estadounidense ingresen con arancel aduanero cero, reduciendo los costos de internación y fortaleciendo la competitividad de este tipo de iniciativas.

En conjunto, estos antecedentes permiten comprender que el modelo de negocio no se sustenta únicamente en la diferencia de precios existente entre ambos mercados. Su desarrollo también depende de un contexto institucional que facilita la importación de pequeña escala, de una estructura logística que permite abastecerse con relativa frecuencia y de un mercado de origen que ofrece descuentos significativos sobre productos de marcas reconocidas. Por esta razón,

comprender estas condiciones resulta fundamental antes de avanzar hacia la identificación específica del modelo de negocio y la evaluación de su factibilidad en el mercado chileno.

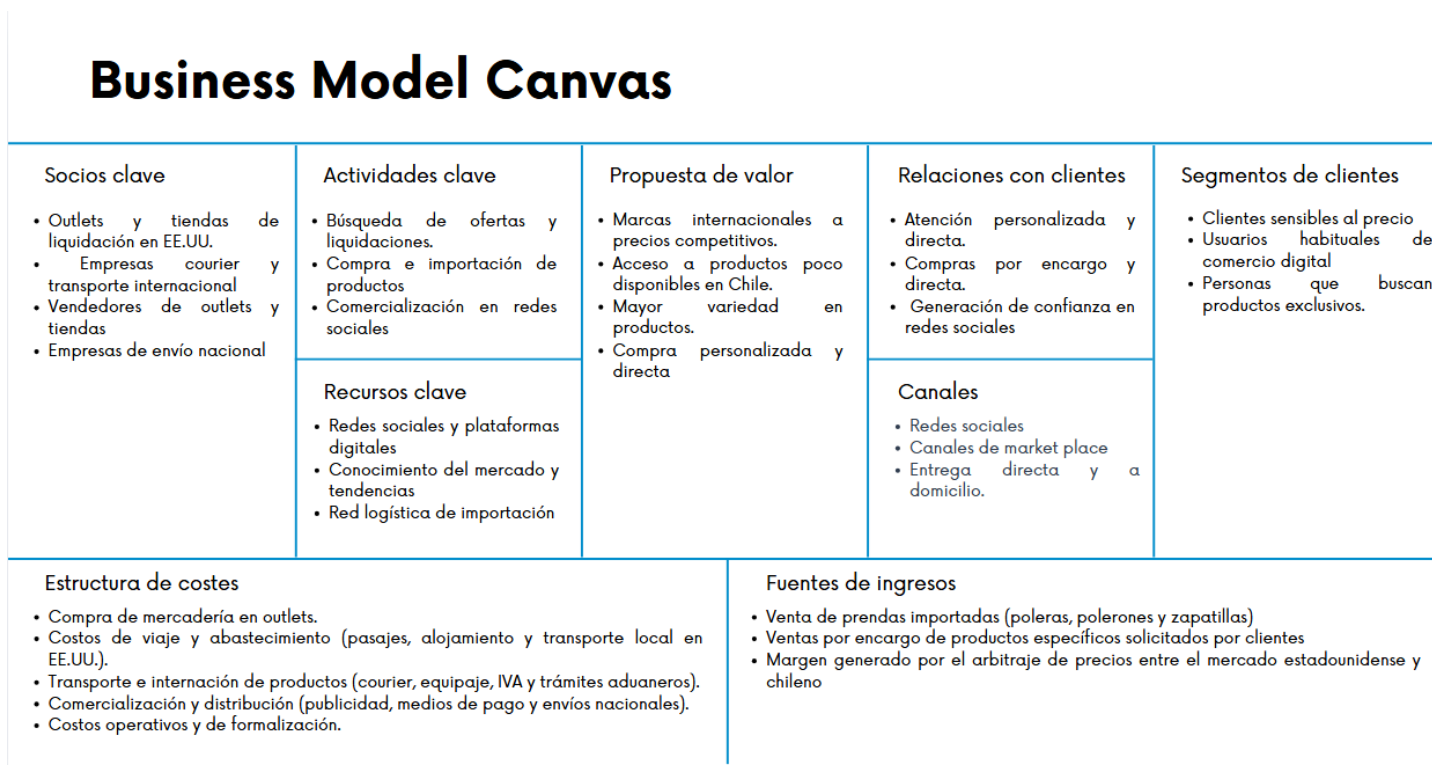
Luego de analizar el contexto en el que surge y se desarrolla este tipo de emprendimiento, corresponde identificar los elementos que componen su modelo de negocio. Para ello, se utiliza el Business Model Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2011), una herramienta ampliamente utilizada para describir de forma ordenada cómo un negocio crea, entrega y captura valor.

El uso de esta herramienta permite comprender de manera integral el funcionamiento del modelo estudiado, identificando aspectos como la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de venta, las fuentes de ingreso, los recursos clave, las actividades necesarias para operar y la estructura de costos asociada al negocio.

La identificación del modelo se realiza a partir de la observación de emprendimientos que desarrollan actividades de importación de ropa desde Estados Unidos hacia Chile, complementando esta información con antecedentes obtenidos en redes sociales, plataformas digitales de venta y otras fuentes secundarias revisadas durante la investigación. Considerando que muchos de estos negocios operan con distintos grados de formalidad, el análisis no busca representar a una empresa en particular, sino identificar las características y prácticas que se repiten de manera consistente entre los distintos casos observados.

Con la información obtenida se desarrolla un Business Model Canvas representativo del modelo de negocio analizado, con el propósito de identificar y organizar sus principales componentes. Esto permite comprender de manera estructurada cómo se genera valor, cómo se relacionan los distintos elementos que intervienen en la operación y cuáles son los factores que sustentan su funcionamiento. Este análisis constituye un insumo relevante para las etapas posteriores de evaluación económica y factibilidad del modelo

Ilustración 7, Business Model Canvas Modelo de negocio de importación de ropa.



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la Figura 7, el modelo de negocio se estructura en torno a la adquisición de prendas en mercados de liquidación de Estados Unidos, aprovechando las diferencias de precio existentes respecto al mercado chileno. La propuesta de valor se centra en ofrecer productos de marcas reconocidas a precios competitivos, complementando esta oferta con una mayor variedad de modelos, tallas y productos que muchas veces no se encuentran disponibles en el retail nacional.

Por otra parte, la comercialización se desarrolla principalmente mediante canales digitales, especialmente redes sociales y plataformas de venta online, lo que permite mantener una estructura operativa más flexible y con menores costos que los formatos tradicionales de comercio. Esta característica facilita una relación directa con los clientes y permite adaptar rápidamente la oferta a las tendencias y preferencias del mercado.

Asimismo, se observa que los principales recursos y actividades del modelo están asociados a la búsqueda de oportunidades de compra en outlets, la gestión de importaciones y la comercialización de los productos en Chile. En cuanto a la estructura económica, los ingresos provienen principalmente de la venta de prendas importadas y del margen generado por el arbitraje de precios, mientras que los costos se concentran en la adquisición de mercadería, los gastos de abastecimiento, la internación de productos y su posterior distribución.

En términos generales, el Business Model Canvas permite identificar una estructura de negocio relativamente simple, apoyada en canales digitales y en una cadena de suministro internacional que busca capturar valor a partir de las diferencias de precio entre ambos mercados. Esta caracterización constituye la base para el análisis económico desarrollado en la siguiente etapa de la investigación.

Una vez identificados los principales elementos que conforman el modelo de negocio, resulta pertinente complementar este análisis con antecedentes sobre el comportamiento del consumidor. Si bien el Business Model Canvas permite comprender cómo opera el modelo y de qué manera genera valor, también es necesario conocer ciertas características del mercado al que se dirige, particularmente en relación con los hábitos de compra de vestuario, el uso de canales digitales y los factores que influyen en las decisiones de consumo.

Con este propósito, se aplicó una encuesta de carácter exploratorio orientada a recopilar información sobre el comportamiento de los consumidores. A través de esta herramienta se busca conocer aspectos como la frecuencia con que las personas compran ropa, el gasto asociado a este tipo de productos, los canales de compra más utilizados, la importancia que tiene el precio en la decisión de compra y los períodos del año en que existe una mayor disposición a adquirir vestuario.

Además, se incorporaron variables de caracterización general, como edad y género, con el fin de identificar posibles diferencias entre distintos grupos de consumidores. Esto permite obtener una visión más completa del mercado y comprender de mejor manera qué segmentos presentan una mayor cercanía con los canales digitales y con las características propias del modelo analizado.

Con el objetivo de obtener información más representativa, algunas preguntas establecieron un límite en la cantidad de alternativas seleccionables, buscando que los participantes priorizaran los aspectos que consideran más relevantes y facilitando así la identificación de tendencias predominantes dentro de la muestra.

Los resultados obtenidos serán presentados mediante tablas y gráficos, lo que permitirá visualizar de manera clara las principales tendencias observadas. Si bien la encuesta no tiene como finalidad estimar de forma exacta la demanda del mercado ni proyectar niveles de venta específicos, sí entrega antecedentes útiles para sustentar los supuestos utilizados en las etapas posteriores de la investigación, especialmente en la planificación operativa del modelo y en la construcción de escenarios para el análisis económico y financiero.

Análisis de la encuesta

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos de la encuesta aplicada a 119 personas. Para las preguntas de respuesta única los porcentajes representan la distribución total de la muestra y suman 100%. Para las preguntas de respuesta múltiple, en las que los encuestados podían seleccionar más de una alternativa, los porcentajes reflejan la proporción del total de encuestados que seleccionó cada opción, por lo que la suma puede superar el 100%.

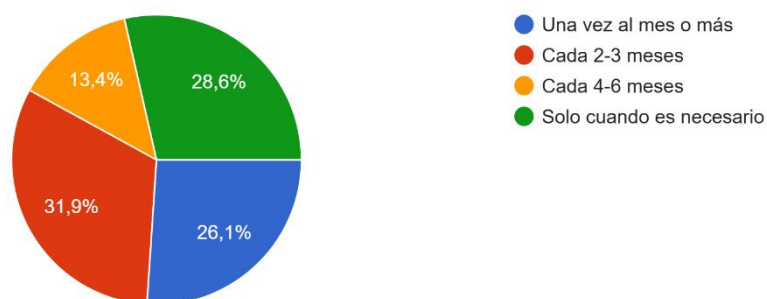
La encuesta fue respondida por un total de 119 personas. En cuanto a la distribución por edad, el segmento más representado corresponde al rango de 25 a 34 años con un 42,0% de los encuestados, seguido por el grupo de 18 a 24 años con un 21,8%, el segmento de 35 a 44 años con un 17,6% y quienes tienen 45 años o más con un 18,5%. En conjunto, el segmento de 18 a 44 años concentra el 81,4% de la muestra, lo que es coherente con el perfil de consumidor al que se orienta el modelo de negocio, caracterizado por una mayor familiaridad con el comercio digital y las redes sociales. Respecto al género, el 68,1% de los encuestados corresponde a hombres y el 31,9% a mujeres, distribución que no condiciona los resultados del análisis dado que el modelo está orientado a un público amplio sin distinción de género.

En cuanto a la frecuencia con que los encuestados adquieren ropa, el 31,9% declara hacerlo cada 2 a 3 meses, el 28,6% compra solo cuando lo considera necesario, el 26,1% lo hace una vez al mes o más, y el 13,4% restante compra cada 4 a 6 meses. En conjunto, el 58% de los encuestados realiza compras al menos cada 2 a 3 meses, lo que indica una demanda sostenida y recurrente a lo largo del año. Este comportamiento es coherente con el modelo de abastecimiento propuesto, que contempla cuatro viajes anuales distribuidos estratégicamente para responder a esta frecuencia de compra.

Ilustración 8, Resultados de la encuesta de hábitos de compra

¿Con qué frecuencia compras ropa?

119 respuestas



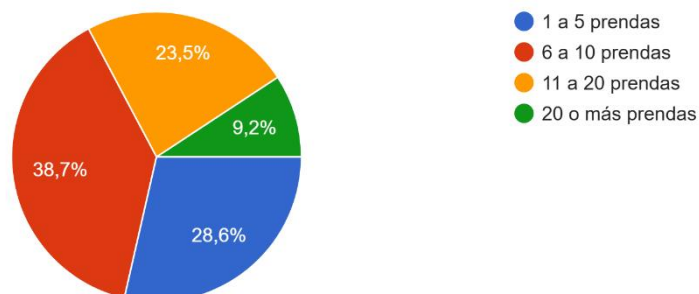
Fuente: Elaboración propia

En relación al volumen de prendas adquiridas durante el año, el 38,7% de los encuestados declara comprar entre 6 y 10 prendas anuales, el 28,6% compra entre 1 y 5 prendas, el 23,5% entre 11 y 20 prendas, y un 9,2% adquiere 20 o más prendas al año. Considerando el punto medio de cada rango, la media ponderada de prendas compradas anualmente se estima en aproximadamente 9 prendas por persona. Este antecedente entrega una referencia cuantitativa del comportamiento de compra individual que, junto con la estimación del mercado objetivo, permite fundamentar las proyecciones de demanda utilizadas en los escenarios del modelo financiero.

Ilustración 9, Resultados encuesta Hábitos de compra

¿Cuántas prendas de vestir compras aproximadamente durante un año?

119 respuestas



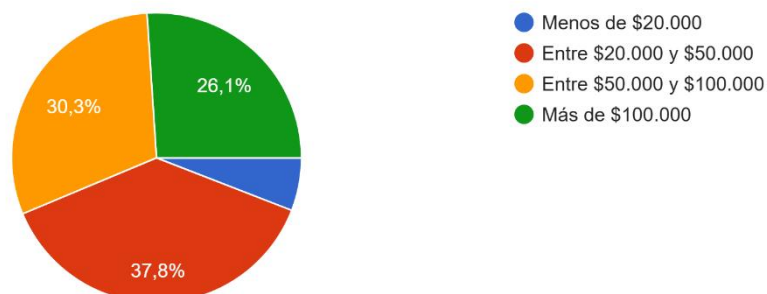
Fuente: Elaboración propia.

Respecto al gasto promedio por ocasión de compra, el 37,8% de los encuestados gasta entre \$20.000 y \$50.000, el 30,3% entre \$50.000 y \$100.000, el 26,1% gasta más de \$100.000 y solo un 5,9% gasta menos de \$20.000. Esto indica que la mayor parte de los encuestados está habituada a destinar montos significativos por compra, lo que es consistente con los precios de venta establecidos en el modelo para productos de marcas reconocidas internacionales.

Ilustración 10, Resultados encuesta Hábitos de compra.

¿Cuál es tu gasto promedio cada vez que compras ropa?

119 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Al consultar sobre los canales utilizados para comprar ropa, y considerando que los encuestados podían seleccionar hasta dos alternativas, las tiendas físicas se posicionan como el canal más utilizado con un 88,2% de menciones, seguidas por los sitios web de retail con un 49,6%. Las redes sociales como Instagram y TikTok son mencionadas por un 17,6% de los encuestados, mientras que los marketplace como Facebook Marketplace y Mercado Libre registran un 7,6% cada uno. Si bien las tiendas físicas dominan como canal principal, la presencia de canales digitales como segunda opción relevante refleja una tendencia creciente hacia la compra online que el modelo busca capitalizar.

Al preguntar directamente si los encuestados han realizado compras a través de redes sociales o marketplace, el 64,7% respondió afirmativamente, mientras que el 35,3% restante indicó no haberlo hecho. Este dato es especialmente relevante para el modelo de negocio propuesto, ya que evidencia que el canal digital no constituye una práctica minoritaria, sino que se encuentra ampliamente adoptado entre los consumidores encuestados. La disposición de casi dos tercios de la muestra a comprar a través de plataformas digitales valida el canal de comercialización propuesto y sustenta la viabilidad de capturar demanda a través de redes sociales.

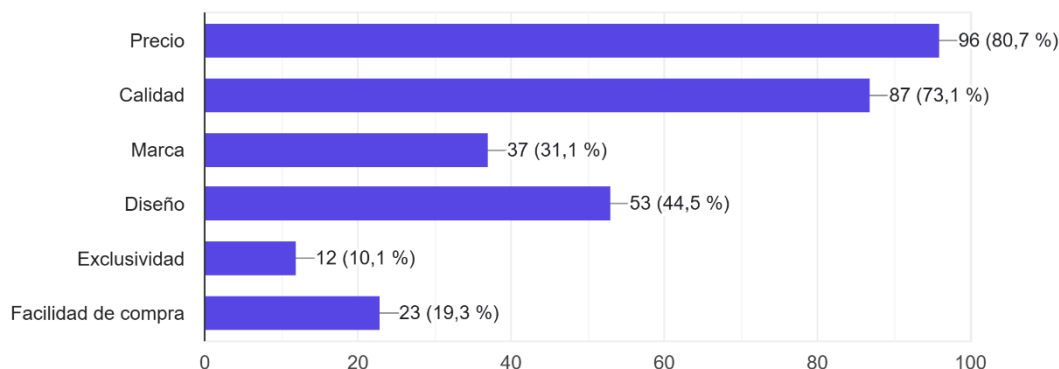
Respecto a los factores que inciden en la decisión de compra, y dado que los encuestados podían seleccionar hasta tres alternativas, el precio es el factor más mencionado con un 80,7% de las respuestas, seguido por la calidad con un 73,1%, el diseño con un 44,5% y la marca con un 31,1%. En menor medida se mencionan la facilidad de compra (19,3%) y la exclusividad (10,1%).

La predominancia del precio y la calidad como factores decisivos es directamente consistente con la propuesta de valor del modelo de negocio analizado, que ofrece productos de marcas reconocidas internacionalmente adquiridos en outlets de Estados Unidos a precios significativamente inferiores a los del retail chileno. Esta combinación responde con precisión a las preferencias declaradas por los encuestados.

Ilustración 11, Resultados encuesta Hábitos de compra.

¿Qué factores influyen más en tu decisión de compra?

119 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los elementos que generan confianza al momento de comprar en una tienda online, los comentarios positivos de otros compradores son el factor más mencionado con un 60,5%, seguido por las fotografías reales del producto (54,6%), las recomendaciones de otros usuarios (50,4%), la evidencia de ventas anteriores (41,2%) y la facilidad de contacto con el vendedor (26,1%).

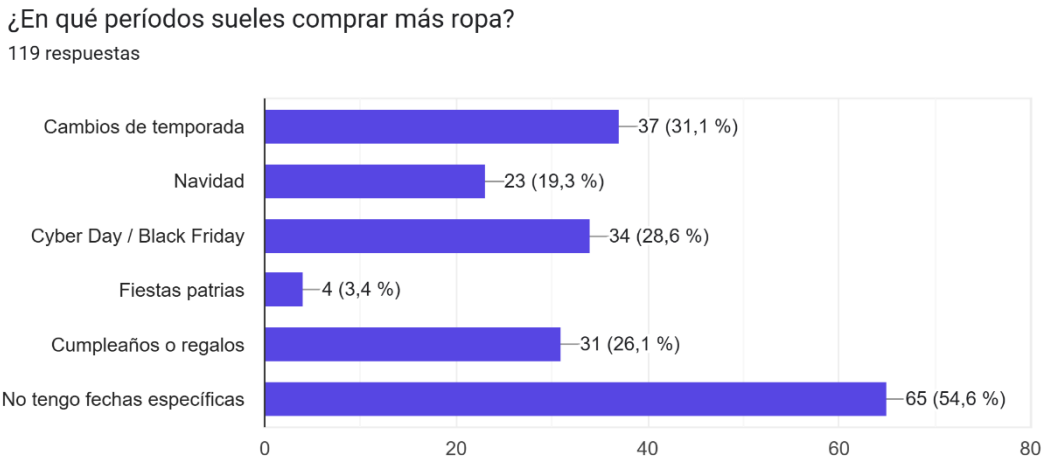
Estos resultados son directamente aplicables a la estrategia de comercialización del modelo. La construcción de reputación en redes sociales a través de reseñas, fotografías auténticas de los productos y evidencia de transacciones anteriores constituye la base de confianza necesaria para capturar y fidelizar clientes desde el primer año de operación, justificando la inversión en marketing de contenido contemplada en el modelo financiero.

Al consultar sobre los períodos del año en que los encuestados tienden a comprar más ropa, y dado que podían seleccionar hasta cuatro alternativas, el resultado más destacado es que el 54,6% declara no tener fechas específicas, lo que indica una demanda base estable y distribuida de manera relativamente uniforme durante todo el año. Entre quienes sí asocian sus compras a fechas específicas, el 31,1% las concentra en cambios de temporada, el 28,6% en Cyber Day y Black Friday, el

26,1% en cumpleaños o regalos, y el 19,3% en Navidad. Las Fiestas Patrias son mencionadas por un 3,4% de los encuestados.

Estos resultados tienen dos implicancias directas para el modelo de negocio. Por una parte, la mayoría de los encuestados compra de manera continua sin depender de fechas comerciales específicas, lo que sustenta la existencia de una demanda base estable durante los doce meses del año y valida la proyección de ingresos mensuales en todos los períodos del modelo financiero. Por otra parte, los eventos de Black Friday y Navidad concentran una proporción significativa de compradores en los meses de noviembre y diciembre, lo que confirma el peak estacional identificado en el modelo y justifica que el Viaje 1 de abastecimiento se realice en febrero, comenzando el ciclo operacional con el stock necesario para responder progresivamente a la demanda creciente hacia el final del año.

Ilustración 12, Resultados encuesta Hábitos de compra.



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta permiten identificar un conjunto de tendencias que son relevantes para fundamentar los supuestos del modelo de negocio propuesto. En primer lugar, el 64,7% de los encuestados ha comprado ropa a través de redes sociales o marketplace, validando el canal de comercialización digital. En segundo lugar, la frecuencia de compra predominante de cada 2 a 3 meses y el volumen

promedio de 9 prendas anuales por persona entregan una base cuantitativa para las proyecciones de demanda. En tercer lugar, el precio y la calidad son los factores que más influyen en la decisión de compra, lo que es consistente con la propuesta de valor de comercializar marcas reconocidas a precios de outlet. Finalmente, la existencia de una demanda base estable durante todo el año, combinada con peaks en noviembre y diciembre, valida la estructura estacional del modelo financiero y el calendario de abastecimiento definido.

Si bien los resultados no permiten proyectar la demanda de forma exacta ni son extrapolables a la totalidad del mercado chileno dada la naturaleza no probabilística de la muestra, sí entregan antecedentes empíricos sólidos que sustentan los supuestos cualitativos y cuantitativos utilizados en las etapas posteriores de la investigación.

Plan de acción estratégico

El análisis del modelo de negocio y los resultados de la evaluación financiera permiten identificar que la viabilidad del proyecto no depende únicamente de la diferencia de precios entre mercados, sino también de la capacidad del emprendimiento para diferenciarse, generar confianza en el consumidor y capturar el valor que ofrece de manera sostenida. En este sentido, Kotler y Keller (2012) señalan que el posicionamiento consiste en diseñar la oferta y la imagen de una empresa de tal modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores, y que ninguna empresa puede alcanzar el éxito si su propuesta no se distingue de la competencia. Bajo esta lógica, se propone el siguiente plan de acción estructurado en cuatro ejes estratégicos.

Eje 1: Construcción de marca y confianza digital

Uno de los principales desafíos que enfrenta este modelo de negocio es la percepción de informalidad que puede generar en el consumidor, especialmente cuando opera a través de redes sociales sin una identidad de marca definida. Para abordar esta debilidad, resulta fundamental desarrollar una marca propia con nombre, logo e identidad visual consistente que transmita profesionalismo y

seriedad. Kotler y Keller (2012) establecen que las marcas poderosas conectan emocionalmente con el cliente, generan lealtad y permiten sostener precios superiores a los de la competencia informal.

En términos prácticos, esto implica mantener una presencia activa y coherente en redes sociales, publicando contenido que muestre el proceso completo de abastecimiento: la llegada a los outlets en Florida, la selección de productos, el proceso de importación y la recepción de la mercadería en Chile. Esta transparencia operacional reduce la desconfianza del consumidor y construye una narrativa de marca auténtica. Complementariamente, la acumulación de reseñas verificadas, la evidencia de transacciones anteriores y la atención personalizada a través de plataformas como WhatsApp Business constituyen elementos clave para generar credibilidad en el canal digital (Kotler & Keller, 2012).

Eje 2: Formalización como ventaja competitiva

La constitución del negocio bajo la figura de una Sociedad por Acciones (SpA) no debe entenderse únicamente como una obligación tributaria, sino como una herramienta estratégica de diferenciación. Operar formalmente permite emitir boletas y facturas electrónicas, acceder a financiamiento institucional y proyectar una imagen de mayor confiabilidad frente a consumidores que desconfían de vendedores informales en redes sociales.

Desde la perspectiva de Porter (1991), la ventaja competitiva sostenible proviene del valor que una empresa logra crear para sus clientes, valor que en este caso se construye también a partir de la seguridad y respaldo que otorga la formalidad. Esto es especialmente relevante considerando que, según datos de la Cámara Nacional de Comercio (2024), un 36% de las transacciones en redes sociales en Chile son de carácter informal, lo que posiciona a un negocio formalizado como una alternativa más confiable dentro del mismo canal digital.

Eje 3: Estrategia de precios y posicionamiento

El modelo de negocio propuesto no compite por ser el más barato del mercado, sino por ofrecer una propuesta de valor que combina precio competitivo con acceso a

productos diferenciados. En este sentido, la estrategia de precios debe posicionarse conscientemente por encima del precio de reventa informal, pero por debajo del retail tradicional, ocupando un segmento intermedio que el mercado chileno no cubre de forma consistente.

Esta lógica es coherente con lo planteado por Porter (1991), quien distingue entre la estrategia de liderazgo en costos y la estrategia de diferenciación, señalando que las empresas que logran combinar ambas dimensiones obtienen ventajas competitivas más sostenibles en el tiempo. En el caso de este modelo, los márgenes brutos de entre 33% y 57% por categoría permiten sostener precios competitivos sin sacrificar rentabilidad, siempre que la propuesta de valor sea comunicada activamente al consumidor a través de los canales digitales. La diferenciación debe destacar la procedencia verificada de los productos, las marcas internacionales comercializadas y el servicio personalizado que incluye la modalidad de encargos específicos por cliente.

Eje 4: Canal de ventas y showroom por cita

Si bien una tienda física tradicional no es viable para este modelo debido a los altos costos fijos que implicaría, existe una alternativa intermedia que permite generar confianza presencial sin comprometer la estructura de costos: el showroom por cita previa. Esta modalidad consiste en habilitar un espacio físico de baja inversión, como el domicilio del emprendedor o un espacio compartido, donde los clientes pueden ver y probar los productos de forma presencial, previa coordinación.

Esta práctica combina la eficiencia operativa del comercio digital con la experiencia de compra presencial que aún valoran muchos consumidores. Osterwalder y Pigneur (2011) señalan que los canales de distribución cumplen un rol fundamental en la propuesta de valor, y que la combinación de canales digitales y presenciales permite llegar a distintos segmentos de clientes de forma más efectiva. Complementariamente, el uso de plataformas como Mercado Libre puede incorporarse como canal secundario de visibilidad, operando bajo la marca registrada del negocio para aprovechar el tráfico de la plataforma sin depender exclusivamente de ella.

En conjunto, estos cuatro ejes configuran una estrategia de diferenciación integral que permite al modelo de negocio trascender la lógica del arbitraje puro y construir una propuesta de valor reconocible, confiable y sostenible en el tiempo. La implementación progresiva de estas acciones, comenzando por la formalización y la construcción de marca durante el primer año, sienta las bases para el crecimiento proyectado en los años siguientes y justifica los supuestos de demanda y precios utilizados en la evaluación financiera desarrollada en las secciones posteriores.

Supuestos del modelo de negocio

Antes de construir el flujo de caja y los estados financieros, es necesario dejar claros los supuestos que sostienen el modelo. Estos son las decisiones y parámetros base que permiten traducir la lógica del negocio en proyecciones concretas, y cualquier variación en ellos impacta directamente los resultados.

El modelo se proyecta a un horizonte de 60 meses (5 años). Este período fue elegido porque permite ver el ciclo completo del negocio, los primeros años de arranque y posicionamiento, y los años finales donde el negocio ya opera con mayor madurez y genera utilidades sostenidas.

En cuanto al tipo de cambio, se trabajó con un valor fijo de \$960 CLP por USD durante todo el horizonte de evaluación. Si bien se identificó una proyección de incremento gradual que llevaría el tipo de cambio hasta \$1.000 CLP/USD al cierre del Año 5, esta variación no se incorporó en los flujos dado que el tipo de cambio es una variable volátil que está fuera del control del negocio. Se menciona de todas formas por razones académicas y porque representa un factor de riesgo real que debe considerarse en la gestión operacional.

La inversión inicial es de \$15.000.000 CLP, desembolsados en enero del Año 1 al inicio de operaciones. Este monto está destinado a financiar el primer viaje de abastecimiento, la compra de la mercadería inicial, un colchón de dos meses de costos operacionales y un fondo para imprevistos. Desde el segundo viaje en adelante, el negocio se autofinancia con los flujos generados por las ventas de cada período.

El mix de productos varía mes a mes según la estacionalidad del mercado chileno. En verano dominan las poleras, mientras que en invierno aumenta el peso de polerones y zapatillas. Esta distribución fue definida en base al conocimiento del mercado y la experiencia previa del emprendedor, y se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 2, Participación por categoría.

% PARTICIPACIÓN DE UNIDADES POR CATEGORÍA Y MES			
Mes	% Poleras	% Polerones	% Zapatillas
Enero	50,0%	25,0%	25,0%
Febrero	50,0%	25,0%	25,0%
Marzo	45,0%	30,0%	25,0%
Abril	40,0%	35,0%	25,0%
Mayo	40,0%	35,0%	25,0%
Junio	35,0%	40,0%	25,0%
Julio	35,0%	45,0%	30,0%
Agosto	35,0%	45,0%	30,0%
Septiembre	35,0%	45,0%	20,0%
Octubre	40,0%	35,0%	25,0%
Noviembre	45,0%	25,0%	30,0%
Diciembre	40,0%	25,0%	35,0%
PROMEDIO	40,8%	34,2%	26,7%

Fuente: Elaboración propia, extraído de Excel.

Los costos operacionales fijos son de \$1.360.000 mensuales e incluyen el sueldo del administrador, bencina, mensajería, hosting web, software de gestión, contabilidad, teléfono y otros gastos menores. Este monto se mantiene igual en los tres escenarios porque la estructura operacional del negocio no cambia según el volumen de ventas. Dentro de estos costos, la remuneración del administrador se establece en \$1.000.000 mensuales y se mantiene fija durante todo el horizonte de evaluación de 60 meses, sin ajustes por inflación ni aumentos progresivos. Esta decisión responde a la naturaleza del modelo, concebido como una fuente de ingresos complementaria y no como actividad laboral principal del emprendedor. Al tratarse de un segundo trabajo, el administrador no depende de esta remuneración para cubrir sus gastos personales, lo que otorga flexibilidad para mantener la estructura de costos estable y permite que el crecimiento de ventas impacte

directamente en el margen operacional a lo largo del período evaluado. No obstante, en caso de que las ventas superen los umbrales proyectados en cada escenario, existe la posibilidad de destinar un porcentaje adicional de las utilidades como bonificación para el administrador, lo que representa un incentivo directo al desempeño del negocio sin comprometer la estructura de costos fijos definida en el modelo.

Tabla 3, Costos fijos

Ítem	Monto Mensual (CLP)
Herramientas digitales (Canva Pro, etc.)	15.000
Bencina	200.000
Servicio de mensajería / logística interna	35.000
Dominio y hosting web	10.000
Software de gestión (inventario/ventas)	30.000
Contabilidad y servicios tributarios	25.000
Teléfono y comunicaciones	25.000
Sueldo administrador	1.000.000
Otros gastos administrativos	20.000
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES	1.360.000

Fuente: Elaboración propia, extraído de Excel.

Además de los costos fijos considerados en el proyecto, se incorpora un presupuesto destinado al marketing digital, el cual comienza con una inversión mensual de \$550.000 durante el primer año y disminuye gradualmente hasta alcanzar \$137.500 mensuales en el quinto año. Esta disminución responde al comportamiento esperado de un emprendimiento digital en proceso de consolidación. Durante la etapa inicial es necesario destinar una mayor cantidad de recursos a publicidad en redes sociales, creación de contenido y estrategias de posicionamiento para dar a conocer la marca, atraer clientes y generar las primeras ventas. Sin embargo, a medida que el negocio se consolida, aumenta el reconocimiento de la marca y se fortalece la confianza de los consumidores, parte de las ventas comienza a originarse por recomendaciones, clientes recurrentes y un crecimiento más orgánico de la comunidad en redes sociales. En este escenario, la necesidad de mantener campañas publicitarias intensivas disminuye, permitiendo

reducir progresivamente el gasto en marketing sin afectar la visibilidad del negocio. De esta forma, en los últimos años de la evaluación el presupuesto se orienta principalmente a mantener la presencia digital y apoyar acciones promocionales específicas, más que a generar reconocimiento de marca desde cero.

Tabla 4, Costos de Marketing

Período	\$/mes
Año 1 (lanzamiento)	\$550.000
Año 2 (-30%)	\$385.000
Año 3 (-50%)	\$275.000
Año 4 (-65%)	\$192.500
Año 5 (-75%)	\$137.500

Fuente: Elaboración propia, extraído de Excel.

El modelo considerará cuatro viajes de abastecimiento al año a los outlets ubicados principalmente en Miami y Orlando, los cuales se planifican de acuerdo con la estacionalidad del mercado chileno y las oportunidades de compra que ofrece el mercado estadounidense. El primer viaje, realizado entre finales de enero y comienzos de febrero, busca aprovechar las liquidaciones posteriores a la temporada navideña, además de mantener la rotación del inventario y atender posibles compras por encargo. El segundo viaje se realiza durante mayo con el objetivo de preparar el stock para la temporada de otoño-invierno y eventos comerciales como el Cyber Day. Posteriormente, el tercer viaje, programado para fines de julio o comienzos de agosto, permite reabastecer el negocio de cara a Fiestas Patrias y mantener una oferta atractiva durante el segundo semestre. Finalmente, el cuarto viaje corresponde al periodo más importante del año y se realiza durante la primera semana de noviembre. Debido a la cercanía del Black Friday y la temporada navideña, este viaje contempla una permanencia mayor, de entre 10 y 12 días, lo que permite acceder a una mayor variedad de productos y aprovechar descuentos que, en algunos casos, pueden alcanzar entre un 80% y un 90% sobre el precio original. Asimismo, este abastecimiento responde al periodo de mayor demanda del negocio, por lo que concentra la mayor parte de la inversión anual en inventario.

En términos logísticos, los tres primeros viajes presentan un costo estimado de \$1.815.200 CLP cada uno, mientras que el viaje de noviembre alcanza los \$2.626.400 CLP debido a su mayor duración y volumen de compras. De esta manera, el costo anual asociado a las actividades de abastecimiento asciende a aproximadamente \$8.072.000 CLP, constituyendo una de las principales inversiones operacionales del modelo de negocio.

Tabla 5, Costos de viaje

Ítem de Costo	Viaje 1 (Ene)	Viaje 2 (Abr)	Viaje 3 (Jul)	Viaje 4 (Nov)	TOTAL ANUAL
PASAJES AÉREOS (CLP)					
Pasaje aéreo Santiago-Miami I/V	500.000	500.000	500.000	500.000	2.000.000
Equipaje adicional (maletas extra)	120.000	120.000	120.000	120.000	480.000
Total Pasajes	620.000	620.000	620.000	620.000	2.480.000
ALOJAMIENTO (CLP) — 6-7 noches por viaje					
Hotel / Airbnb (USD 70/noche)	470.400	470.400	470.400	806.400	2.217.600
Total Alojamiento	470.400	470.400	470.400	806.400	2.217.600
TRANSPORTE LOCAL EN EE.UU. (CLP)					
Arriendo auto (USD 45/día)	302.400	302.400	302.400	518.400	1.425.600
Combustible estimado (USD 60 total)	57.600	57.600	57.600	76.800	249.600
Estacionamientos / peajes (USD 30)	28.800	28.800	28.800	28.800	115.200
Total Transporte Local	388.800	388.800	388.800	624.000	1.790.400
ALIMENTACIÓN (CLP)					
Alimentación (USD 50/día)	336.000	336.000	336.000	576.000	1.584.000
Total Alimentación	336.000	336.000	336.000	576.000	1.584.000
COSTO TOTAL POR VIAJE (CLP)	1.815.200	1.815.200	1.815.200	2.626.400	8.072.000

Fuente: Elaboración propia, extraído de Excel.

Las proyecciones consideran un crecimiento gradual de las ventas a lo largo del horizonte de evaluación. Para el segundo año se estima un incremento del 30%, seguido de un crecimiento del 20% en el tercer año, un 15% en el cuarto y un 10% en el quinto. Esta evolución responde al comportamiento esperado de un emprendimiento que, durante sus primeros años, logra consolidar su presencia en el mercado y ampliar su base de clientes, para luego experimentar un crecimiento más moderado a medida que alcanza una mayor madurez.

Por otra parte, para la evaluación financiera se utilizó una tasa de descuento anual del 14% (equivalente a un 1,097% mensual), la cual representa el costo de oportunidad del capital y el nivel de riesgo asociado a un emprendimiento de estas características. Finalmente, aunque la inflación se consideró como un supuesto

relevante dentro del análisis, no fue incorporada directamente en las proyecciones financieras, por lo que todos los flujos se presentan en valores nominales constantes durante los cinco años de evaluación.

El costo landed por unidad refleja lo que realmente cuesta traer cada prenda hasta Chile: el precio de compra en el outlet en dólares convertido al tipo de cambio, el flete aéreo calculado según el peso de cada categoría a una tarifa de 7,5 dólares por kilogramo, el seguro internacional del 0,5% sobre el valor CIF y los costos de empaque. No se aplica arancel aduanero gracias al TLC Chile-EE.UU., que establece 0% para productos originarios de ese país.

Tabla 6, Componentes del costo

Componente de Costo	Polera (CLP)	Encargos (CLP)	Poleron (CLP)	Zapatillas (CLP)
1. Precio de compra en outlet (CLP)	11.520	45.000	24.960	52.800
2. Flete aéreo internacional (CLP)	2.160	4.200	3.600	6.840
3. Seguro (% sobre CIF aprox.)	68		143	298
4. Valor CIF (suma 1+2+3)	13.748	49.200	28.703	59.938
5. Arancel aduanero	-		-	-
7. Empaque y etiquetado	200	200	200	200
COSTO TOTAL LANDED POR UNIDAD	13.948	49.400	28.903	60.138

Fuente: Elaboración propia, extraído del Excel.

En relación con el Impuesto al Valor Agregado (IVA), este no se incorpora como un costo dentro del modelo financiero, ya que su tratamiento depende de la forma en que se realiza cada importación. En aquellos casos en que las compras se efectúan mediante envíos de menor volumen, estos se mantienen dentro de los límites establecidos para el régimen simplificado de importación. Por otra parte, cuando el valor de la mercadería requiere un despacho bajo el régimen general, el negocio opera a través de una SpA formalmente constituida, por lo que el IVA pagado en la importación se registra como crédito fiscal y posteriormente se compensa con el IVA generado por las ventas. En consecuencia, independientemente del mecanismo de importación utilizado, el IVA no representa un costo efectivo para el proyecto, sino un impuesto recuperable, razón por la cual no se incorpora en la evaluación financiera.

Los precios de venta fueron definidos a partir de una revisión de los valores disponibles en el mercado chileno para las mismas marcas, tanto en retail tradicional como en canales digitales. La ventaja competitiva no radica en que estas marcas sean imposibles de encontrar en Chile, sino en que el modelo permite acceder a ellas a precios más convenientes que los canales formales, sumado a la comodidad de la compra digital y la confianza que genera la venta directa con el emprendedor.

Los precios de venta fueron definidos como un valor promedio dentro del rango de precios observado en el mercado chileno para cada categoría, considerando tanto retail tradicional como canales digitales. La idea no fue fijar el precio más bajo posible, sino encontrar un punto de equilibrio que sea atractivo para el consumidor y sostenible para el negocio.

En el caso de las poleras, los precios observados en el mercado chileno para marcas como Tommy Hilfiger y Calvin Klein fluctúan entre \$25.000 y \$40.000, dependiendo del modelo y del canal de venta. Considerando este escenario, se definió un precio de venta de \$32.500, ubicándose dentro del rango de mercado y ofreciendo una alternativa competitiva para el consumidor. Con un costo landed de \$13.948, esta categoría alcanza un margen de contribución del 43%.

Para los polerones, los precios en Chile presentan una mayor variabilidad, generalmente entre \$50.000 y \$85.000. En este contexto, se estableció un precio de venta de \$68.000, coherente con el posicionamiento de las marcas comercializadas y con el valor percibido por el cliente. El costo landed estimado es de \$28.903, lo que permite obtener un margen de contribución del 43%.

En el caso de las zapatillas, el mercado chileno ofrece modelos de marcas como Nike, Adidas y Jordan en un rango aproximado de \$70.000 a \$110.000. Se definió un precio de venta de \$90.000, manteniéndose competitivo dentro del segmento. Debido a su mayor costo de adquisición, el costo landed alcanza los \$60.138 y el margen de contribución corresponde al 33%.

Finalmente, los productos por encargo responden a una dinámica distinta, ya que el cliente solicita un artículo específico antes del viaje de abastecimiento. Por esta

razón, los precios pueden variar según el tipo de producto solicitado. Para efectos de la evaluación financiera se consideró un precio promedio de venta de \$80.000 y un costo landed de \$49.400, obteniendo un margen de contribución promedio del 38%, valor que representa de forma adecuada el comportamiento esperado de esta categoría.

Tabla 7, Precios de venta y márgenes por categoría

Categoría	Precio compra	Precio venta	MC
Poleras	\$ 13.948	\$ 32.500	57%
Polerones	\$ 28.903	\$ 68.000	57%
Zapatillas	\$ 60.138	\$ 90.000	33%
Encargo	\$ 49.400	\$ 80.000	38%

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de Excel.

Proyección de ventas

La proyección de ventas se construyó a partir de tres elementos complementarios: la capacidad física de abastecimiento que determinan los cuatro viajes anuales, la experiencia previa del emprendedor en la comercialización de vestuario y calzado importado, y los antecedentes de demanda recogidos en la encuesta aplicada. La combinación de estos factores permitió definir un volumen de ventas base para el Año 1 que es alcanzable, justificado y coherente con la estructura operacional del modelo.

Durante el Año 1 el escenario central proyecta ingresos totales de \$59.779.500 generados por 946 unidades vendidas, el escenario optimista alcanza \$71.831.400 con 1.135 unidades, y el escenario pesimista registra \$45.385.025 con 710 unidades. En los tres casos la distribución mensual refleja la estacionalidad propia del negocio: enero parte con el menor volumen del año al ser el mes de inicio de operaciones sin stock previo disponible, mientras que noviembre concentra el peak más alto impulsado por Black Friday y diciembre mantiene un volumen alto sostenido por las compras navideñas. El detalle mensual completo de unidades e

ingresos por categoría para los tres escenarios se presenta en el Anexo B del presente informe.

A partir del Año 2, todos los escenarios crecen a una tasa del 30%, desacelerando al 25% en el Año 3, al 15% en el Año 4 y al 10% en el Año 5. La decisión de aplicar tasas de crecimiento iguales para los tres escenarios responde a que la diferencia entre ellos no está en la velocidad de crecimiento sino en el punto de partida del Año 1. Esta curva decreciente está directamente vinculada a la inversión en marketing digital del modelo: durante el Año 1 se destina el mayor presupuesto publicitario con el objetivo de construir la audiencia desde cero y posicionar la marca en redes sociales, lo que sienta las bases para el crecimiento acelerado de los Años 2 y 3. A medida que el negocio gana reconocimiento y la comunidad digital crece de forma orgánica, la necesidad de inversión publicitaria disminuye y con ella la tasa de crecimiento se estabiliza en niveles más moderados durante los Años 4 y 5.

La distribución de las ventas a lo largo del año responde a la estacionalidad propia del mercado del vestuario en Chile, por lo que no se considera uniforme entre los distintos meses. Los primeros meses presentan un comportamiento más moderado, mientras que fechas comerciales como el Cyber Day, Fiestas Patrias, Black Friday y la temporada navideña impulsan un aumento en la demanda, concentrándose el mayor volumen de ventas entre noviembre y diciembre.

Flujos de caja por escenario

El flujo de caja es una de las herramientas más importantes dentro de la evaluación financiera del proyecto, ya que permite observar cómo evolucionan los ingresos y egresos del negocio durante los 60 meses considerados en el análisis. A diferencia del estado de resultados, que refleja la rentabilidad desde una perspectiva contable, el flujo de caja muestra el movimiento real del dinero, permitiendo evaluar la capacidad del negocio para sostener su operación y recuperar la inversión inicial.

Para este proyecto se elaboró un flujo de caja para cada uno de los tres escenarios de ventas definidos anteriormente: pesimista, central y optimista. En todos ellos se mantiene la misma estructura de costos, la planificación de los viajes de

abastecimiento y la forma de operar del negocio. La única diferencia entre los escenarios corresponde al volumen de ventas proyectado, ya que este representa el principal factor de incertidumbre del proyecto. El detalle mensual de los tres flujos se presenta en los anexos C, D Y E del presente informe.

En la construcción del flujo se consideran los ingresos provenientes de la venta de productos y de los encargos realizados por los clientes, junto con todos los egresos necesarios para la operación del negocio. Entre ellos se incluyen la compra de mercadería, los costos operacionales fijos, la inversión en marketing digital y los gastos asociados a cada viaje de abastecimiento. A partir de esta información se obtiene el flujo neto mensual y el flujo acumulado, lo que permite analizar la evolución financiera del proyecto durante todo el período de evaluación.

El comportamiento del flujo responde directamente a la dinámica del modelo de negocio. En los meses en que se realizan los viajes de abastecimiento aumentan los egresos debido a la compra de inventario y a los costos logísticos asociados a cada viaje. Posteriormente, ese inventario comienza a comercializarse, generando ingresos que compensan la inversión realizada. Como consecuencia, el flujo presenta un comportamiento cíclico que se repite año tras año y que refleja la estrategia de abastecimiento definida para el negocio.

Los resultados muestran diferencias importantes entre los tres escenarios analizados. En el escenario central, el primer año finaliza con un flujo negativo de \$5.543.857, explicado principalmente por la inversión inicial de \$15.000.000 y por los costos asociados al inicio de las operaciones. Sin embargo, a partir del segundo año el negocio comienza a generar flujos positivos, alcanzando \$1.691.586 en el segundo año, \$9.152.303 en el tercero, \$15.044.949 en el cuarto y \$20.566.044 en el quinto. Gracias a esta evolución, la inversión inicial se recupera durante octubre del cuarto año, finalizando el horizonte de evaluación con un flujo acumulado positivo de \$23.792.525.

En el escenario optimista, el mayor volumen de ventas permite que el negocio obtenga un flujo positivo de \$4.861.309 ya en el primer año. Esta tendencia se mantiene durante todo el período de evaluación, alcanzando un flujo de \$39.186.979

en el quinto año y recuperando la inversión inicial durante el segundo año de operación. Al finalizar los 60 meses, el flujo acumulado asciende a \$36.516.411, reflejando el potencial del proyecto cuando la demanda supera las expectativas iniciales.

Por el contrario, el escenario pesimista considera un nivel de ventas inferior al esperado, lo que dificulta cubrir los costos fijos del negocio durante los primeros años. En este caso, el primer año finaliza con un flujo negativo de \$10.341.956 y, aunque los resultados mejoran gradualmente hasta alcanzar \$10.939.603 en el quinto año, el proyecto no logra recuperar la inversión inicial dentro del período evaluado, cerrando con un flujo acumulado de -\$12.181.064.

Dado que el comportamiento futuro del negocio difícilmente coincidirá exactamente con uno de estos escenarios, también se construyó un flujo esperado ponderado, asignando una probabilidad de 12,5% al escenario pesimista, 75% al escenario central y 12,5% al escenario optimista. Esta metodología permite incorporar la incertidumbre propia de un emprendimiento y obtener una estimación más representativa de su desempeño financiero. Bajo esta ponderación, el proyecto recupera la inversión inicial durante el cuarto año y finaliza el período de evaluación con un flujo acumulado positivo de \$13.233.745, el cual servirá como base para el cálculo de los indicadores financieros presentados en la siguiente sección. El detalle del flujo ponderado se encuentra en el anexo F del presente informe.

Estado de resultados

El estado de resultados complementa el análisis realizado mediante el flujo de caja, ya que permite evaluar la rentabilidad del negocio desde una perspectiva contable. Mientras el flujo de caja muestra el movimiento real del dinero, el estado de resultados presenta de manera ordenada los ingresos, costos y gastos de cada período, permitiendo conocer el resultado que obtiene el negocio en cada uno de los años evaluados. El detalle completo para los tres escenarios se presenta en el Anexo G.

Para su elaboración se consideran los ingresos obtenidos por la venta de productos y por los encargos realizados por los clientes. A estos ingresos se les descuenta el costo de la mercadería importada, obteniendo el margen bruto. Posteriormente se incorporan los gastos operacionales, entre los que se encuentran los costos fijos, la inversión en marketing digital y los costos asociados a los viajes de abastecimiento. El resultado final corresponde al EBITDA, indicador que representa la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. En este proyecto se utiliza este indicador porque el modelo de negocio no considera activos fijos de relevancia ni financiamiento mediante deuda, por lo que refleja adecuadamente el desempeño operacional del negocio.

Los resultados muestran diferencias claras entre los tres escenarios analizados. En el escenario central, el primer año finaliza con un EBITDA negativo de \$7.453.857, lo que resulta esperable debido a la inversión necesaria para iniciar el negocio y al mayor gasto en marketing durante la etapa de posicionamiento. Sin embargo, desde el segundo año el resultado pasa a ser positivo, alcanzando \$1.691.586, y continúa creciendo hasta llegar a \$20.566.044 en el quinto año. Gracias a esta evolución, el EBITDA acumulado cambia a valores positivos durante el tercer año y finaliza el período de evaluación con un total de \$39.001.025.

En el escenario optimista, el mayor volumen de ventas permite que el negocio obtenga un EBITDA positivo desde el primer año, con \$3.501.309. A medida que las ventas aumentan, los resultados también mejoran, alcanzando \$39.186.979 en el quinto año y un EBITDA acumulado de \$113.116.113 al término del horizonte de evaluación. Esto refleja el potencial que tiene el negocio cuando la respuesta del mercado supera lo esperado.

Por su parte, el escenario pesimista considera una demanda menor, lo que hace que durante los dos primeros años el EBITDA permanezca negativo, registrando -\$11.701.956 el primer año y -\$3.809.943 el segundo. A partir del tercer año el negocio comienza a generar resultados positivos, alcanzando \$1.542.468, los que siguen aumentando hasta llegar a \$10.939.603 en el quinto año. Aunque el EBITDA

acumulado termina siendo positivo, con \$3.887.811, este escenario muestra que una menor demanda retrasa de forma importante la rentabilidad del proyecto.

En los tres escenarios el margen bruto se mantiene relativamente estable, representando entre un 39% y un 47% de los ingresos durante todo el período analizado. Esto se explica porque tanto los precios de venta como los costos de adquisición de la mercadería se mantienen constantes de acuerdo con los supuestos definidos para la evaluación.

Las principales diferencias entre los escenarios están dadas por el nivel de ventas alcanzado en cada uno de ellos. Durante los primeros años, los costos fijos, la inversión en marketing y los viajes de abastecimiento representan una parte importante de los gastos del negocio. Sin embargo, a medida que las ventas aumentan, el margen bruto logra cubrir estos costos con mayor facilidad, permitiendo que la rentabilidad operacional mejore de forma sostenida.

8. RESULTADOS

Una vez contruidos los flujos de caja para cada escenario, se calcularon los principales indicadores utilizados en la evaluación de proyectos de inversión: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión o Payback. Estos indicadores se obtuvieron a partir de los flujos mensuales proyectados para los 60 meses de evaluación, utilizando una tasa de descuento anual del 14%, equivalente a un 1,097% mensual, la cual representa el costo de oportunidad del capital definido en los supuestos del proyecto.

El Valor Actual Neto permite determinar si el proyecto genera valor por sobre la rentabilidad mínima exigida. En términos generales, un VAN positivo indica que el proyecto es capaz de generar una rentabilidad superior al costo de oportunidad del capital, mientras que un VAN negativo refleja que los retornos no son suficientes para compensar dicha exigencia.

Los resultados obtenidos muestran un comportamiento consistente con los escenarios analizados anteriormente. En el escenario central se obtiene un VAN de \$5.899.094, confirmando que el proyecto genera valor bajo condiciones normales de operación. En el escenario optimista, el VAN aumenta hasta \$18.915.713, reflejando el efecto de un mayor volumen de ventas sobre la rentabilidad del negocio. Por el contrario, el escenario pesimista presenta un VAN de -\$19.179.249, lo que indica que, con ese nivel de demanda, el proyecto no logra generar el retorno esperado. Finalmente, el flujo esperado ponderado arroja un VAN de \$3.950.968, resultado que sigue siendo positivo y que permite concluir que, considerando la incertidumbre del proyecto, este crea valor en términos esperados.

Tabla 8, Evaluación financiera por escenario

EVALUACIÓN FINANCIERA — VAN · TIR · PAYBACK 60 MESES (5 AÑOS)				
WACC = 14% anual → 1,305% mensual equiv.				
INDICADORES DE RENTABILIDAD SEGÚN ESCENARIO				
INDICADOR	PESIMISTA	CENTRAL	OPTIMISTA	PONDERADO
VAN (60 meses, WACC 14%)	(\$19.179.249)	\$5.899.094	\$18.915.713	\$3.950.968
TIR Mensual	(1,0%)	1,6%	3,5%	1,5%
TIR Anual equivalente	(11,7%)	21,6%	51,6%	19,3%
Payback (mes de recuperación de \$15M)	No recupera	Mes 43	Mes 25	Mes 46
Flujo acumulado 60 meses	(\$12.181.064)	\$23.792.525	\$36.516.411	\$20.411.347
Inversión inicial	(\$15.000.000)	(\$15.000.000)	(\$15.000.000)	(\$15.000.000)

Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de Excel.

La Tasa Interna de Retorno corresponde a la rentabilidad propia del proyecto y representa la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. Para que una inversión sea considerada conveniente, esta tasa debe ser superior al costo de oportunidad del capital utilizado en la evaluación.

En el escenario central la TIR alcanza un 21,6% anual, superando la tasa de descuento del 14%, lo que confirma la rentabilidad del proyecto bajo condiciones normales de operación. En el escenario optimista, la TIR aumenta hasta un 51,6%, evidenciando el potencial del negocio cuando las ventas superan las proyecciones iniciales. En cambio, el escenario pesimista presenta una TIR de -11,7%, resultado coherente con el VAN negativo obtenido en ese escenario. Por su parte, el flujo esperado ponderado alcanza una TIR de 19,3%, superando también el costo de oportunidad del capital y reforzando la viabilidad financiera del proyecto desde una perspectiva que incorpora distintos niveles de incertidumbre.

Otro indicador relevante corresponde al Payback, que muestra el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial de \$15.000.000 a partir de los flujos generados por el negocio. En el escenario central, la inversión se recupera en el mes 43, equivalente al inicio del quinto año de operación. En el escenario optimista, este

período se reduce al mes 23, mientras que el flujo esperado ponderado recupera la inversión en el mes 46. En el escenario pesimista, en cambio, la inversión no alcanza a recuperarse dentro del horizonte de evaluación de 60 meses.

En conjunto, estos resultados permiten concluir que el proyecto presenta un comportamiento favorable bajo el escenario central y el escenario optimista, mientras que el escenario pesimista refleja el riesgo asociado a un nivel de ventas inferior al esperado. Sin embargo, al considerar el flujo esperado ponderado, que incorpora una probabilidad de ocurrencia para cada escenario, los indicadores continúan siendo positivos. El proyecto obtiene un VAN de \$3.950.968, una TIR de 19,3%, superior al costo de oportunidad del capital, y recupera la inversión en el mes 46.

En consecuencia, la evaluación financiera permite concluir que el modelo de negocio propuesto es financieramente viable bajo condiciones normales de operación. Los resultados obtenidos muestran que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que también genera una rentabilidad superior a la exigida, respaldando la factibilidad económica de implementar un negocio dedicado a la importación de vestuario y calzado desde outlets de Estados Unidos para su comercialización en Chile.

9. CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación fue analizar estratégicamente el modelo de negocio de importación de vestuario desde outlets de Estados Unidos hacia Chile y evaluar su factibilidad desde una perspectiva económica y financiera. Para ello, se estudió el funcionamiento del modelo, el contexto en el que se desarrolla y su comportamiento esperado mediante una evaluación financiera proyectada bajo distintos escenarios de demanda. Los resultados obtenidos permiten responder a la pregunta de investigación y extraer conclusiones sobre la viabilidad del proyecto.

En primer lugar, el análisis permitió comprobar que este modelo de negocio se basa en una oportunidad real de arbitraje de precios. Las diferencias entre los valores de liquidación que ofrecen los outlets de Florida y los precios del retail chileno hacen posible comercializar marcas reconocidas, como Tommy Hilfiger, Calvin Klein, Nike, Adidas y Jordan, a precios competitivos sin comprometer la rentabilidad. A esto se suma el Tratado de Libre Comercio entre Chile y Estados Unidos, que elimina el pago de aranceles para productos originarios de ese país, y una estructura logística que facilita el abastecimiento periódico del negocio.

La encuesta aplicada también entregó resultados que respaldan la propuesta. Un 64,7% de los encuestados señaló haber comprado ropa a través de redes sociales o marketplaces, validando el canal de venta planteado para el proyecto. Además, el precio y la calidad fueron identificados como los factores más importantes al momento de comprar vestuario, con un 80,7% y un 73,1% de las preferencias, respectivamente. Los resultados también mostraron que existe una demanda constante durante gran parte del año, aunque con un aumento importante en fechas como Black Friday y Navidad. Esta información permitió fundamentar tanto el calendario de abastecimiento como las proyecciones de ventas utilizadas en la evaluación financiera.

Desde el punto de vista económico, los resultados muestran que el proyecto es rentable bajo condiciones normales de operación. En el escenario central se obtiene un VAN de \$5.899.094 y una TIR anual de 21,6%, superior al costo de oportunidad del capital establecido en un 14%, recuperando la inversión inicial de \$15.000.000

en el mes 43. Si las ventas evolucionan mejor de lo esperado, el escenario optimista alcanza un VAN de \$18.915.713, una TIR de 51,6% y un período de recuperación de la inversión de solo 23 meses. En cambio, el escenario pesimista presenta un VAN negativo de \$19.179.249 y no logra recuperar la inversión dentro de los cinco años evaluados, evidenciando que el volumen de ventas durante los primeros años es el factor que más influye en la viabilidad del negocio.

Como el comportamiento real del proyecto difícilmente coincidirá exactamente con uno de estos escenarios, también se elaboró un flujo esperado ponderado, asignando una probabilidad de 75% al escenario central y de 12,5% a los escenarios pesimista y optimista. Bajo esta metodología, el proyecto obtiene un VAN positivo de \$3.950.968, una TIR de 19,3% y recupera la inversión en el mes 46, resultados que respaldan la conveniencia de desarrollar el proyecto incluso considerando la incertidumbre propia de un emprendimiento.

Por otra parte, el análisis del estado de resultados mostró que el margen bruto se mantiene relativamente estable, fluctuando entre un 39% y un 47% durante todo el período evaluado. Esto indica que la rentabilidad del negocio depende principalmente del volumen de ventas y no de cambios importantes en los costos de adquisición o en los precios de venta. Durante los primeros años, los costos fijos, la inversión en marketing y los viajes de abastecimiento representan una parte importante de los gastos operacionales. Sin embargo, a medida que las ventas aumentan, el EBITDA mejora de forma sostenida en los escenarios central y optimista, reflejando que el negocio logra consolidar su rentabilidad una vez superada la etapa inicial.

El estudio también permitió identificar algunos aspectos que serán clave para el éxito del proyecto. Entre ellos destacan la capacidad de alcanzar el volumen de ventas proyectado durante el primer año, la planificación de los cuatro viajes de abastecimiento y, especialmente, el viaje de noviembre, que concentra el mayor volumen de compras para responder a la demanda de Black Friday y Navidad. Asimismo, la formalización del negocio bajo la figura de una Sociedad por Acciones

representa un paso importante para facilitar su crecimiento, acceder a financiamiento y entregar mayor confianza a los consumidores.

En términos generales, el análisis realizado permite concluir que el modelo de negocio propuesto es estratégica y financieramente factible. La combinación de una demanda respaldada por la encuesta, una propuesta de valor diferenciada, una estructura de costos consistente y una evaluación financiera favorable demuestra que el proyecto tiene las condiciones necesarias para desarrollarse de manera sostenible. Al mismo tiempo, el escenario pesimista deja en evidencia que una estrategia comercial bien ejecutada desde el inicio será fundamental para alcanzar el nivel de ventas requerido y consolidar la rentabilidad del negocio.

Finalmente, esta investigación aporta evidencia sobre un modelo de negocio que ha ganado presencia en Chile durante los últimos años, pero que aún ha sido poco estudiado desde una perspectiva académica. Más allá de demostrar su viabilidad financiera, el trabajo identifica los principales factores que explican su funcionamiento y entrega una base que puede ser de utilidad tanto para futuros emprendedores como para nuevas investigaciones relacionadas con el comercio electrónico, la importación de vestuario y el arbitraje internacional de precios.

10. RECOMENDACIONES

A partir del análisis estratégico y de los resultados obtenidos en la evaluación financiera, es posible plantear una serie de recomendaciones que pueden contribuir a fortalecer el modelo de negocio y aumentar sus probabilidades de éxito en el largo plazo. Estas recomendaciones surgen de los principales hallazgos de la investigación y buscan orientar la implementación del proyecto considerando tanto las oportunidades identificadas como los desafíos propios de este tipo de emprendimiento.

Uno de los primeros aspectos que deberá definir el emprendedor es la estrategia de precios con la que ingresará al mercado. El modelo financiero fue elaborado utilizando precios que permiten mantener un equilibrio entre competitividad y rentabilidad; sin embargo, durante los primeros meses podría ser conveniente aplicar descuentos puntuales en algunas categorías para atraer clientes y dar a conocer el negocio. Esta estrategia puede facilitar la captación de los primeros compradores, aumentar la visibilidad en redes sociales y generar recomendaciones entre los propios clientes. No obstante, debería utilizarse solo de forma temporal, ya que mantener precios reducidos de manera permanente afectaría los márgenes del negocio y retrasaría la recuperación de la inversión.

En la misma línea, la inversión en marketing durante el primer año no debiera verse únicamente como un gasto, sino como una herramienta clave para construir la marca y generar confianza. Los resultados de la encuesta muestran que las opiniones de otros compradores y las fotografías reales de los productos influyen de manera importante en la decisión de compra. Por ello, resulta recomendable mantener una presencia constante en redes sociales, generar contenido de calidad y mostrar el proceso de compra en los outlets durante cada viaje de abastecimiento. Con el tiempo, esta estrategia permitirá fortalecer la reputación del negocio, crear una comunidad de clientes y disminuir progresivamente la dependencia de la publicidad pagada.

Otro aspecto que merece especial atención es la planificación de los viajes de abastecimiento. Aunque los cuatro viajes considerados en el modelo cumplen un rol

importante, el viaje de noviembre es el que tiene mayor impacto en los resultados del negocio, ya que permite preparar el stock para Black Friday y Navidad, período en el que se concentra una parte importante de las ventas anuales. Por esta razón, resulta conveniente planificar este viaje con mayor anticipación, definiendo el presupuesto disponible, el mix de productos que se buscará y los encargos recibidos previamente. Una buena planificación permitirá aprovechar mejor los descuentos disponibles en los outlets y reducir el riesgo de adquirir productos con baja rotación.

En ese mismo contexto, sería recomendable potenciar gradualmente las ventas por encargo. Esta modalidad ofrece una ventaja importante, ya que el producto se vende antes de ser comprado, disminuyendo prácticamente a cero el riesgo asociado al inventario. Además, permite ofrecer una mayor variedad de productos sin necesidad de mantener un stock elevado. Para ello, puede ser útil publicar anticipadamente los productos disponibles antes de cada viaje, recibir reservas mediante WhatsApp Business u otras plataformas y solicitar un abono previo que confirme el interés del cliente. Esto facilitará la planificación de las compras y entregará una mayor estabilidad al flujo de caja.

A medida que el negocio vaya creciendo, también será importante fortalecer la gestión interna. Durante las primeras etapas, un control mediante planillas puede ser suficiente, pero conforme aumente el volumen de productos y pedidos será recomendable sacar un mayor provecho al software de gestión de inventario considerado dentro del modelo financiero. Invertir en nuevas funcionalidades que permitan automatizar procesos, controlar el stock en tiempo real, gestionar los encargos y obtener información para planificar los viajes de abastecimiento contribuirá a reducir errores operacionales y facilitará la toma de decisiones. Del mismo modo, será conveniente continuar desarrollando la página web del negocio, incorporando mejoras que optimicen la experiencia de compra, integren nuevos medios de pago, faciliten el seguimiento de pedidos y entreguen información actualizada sobre la disponibilidad de los productos. Estas herramientas no solo harán más eficiente la operación, sino que también fortalecerán la imagen profesional del negocio y mejorarán la experiencia del cliente.

La formalización del negocio es otro aspecto que resulta relevante para asegurar su crecimiento. Constituir una Sociedad por Acciones desde el inicio permitirá acceder con mayor facilidad a financiamiento, emitir documentos tributarios y operar bajo una estructura más sólida. Más allá de los beneficios administrativos y tributarios, un negocio formal transmite mayor confianza a los consumidores, especialmente cuando gran parte de las ventas se realiza a través de canales digitales, donde la credibilidad suele ser uno de los factores más importantes al momento de comprar.

Asimismo, será importante monitorear permanentemente el comportamiento del tipo de cambio. Dado que las compras se realizan en dólares y las ventas en pesos chilenos, cualquier variación significativa puede afectar directamente los costos de adquisición. En este contexto, mantener un fondo de contingencia y evaluar la compra anticipada de divisas cuando las condiciones sean favorables puede ayudar a reducir el impacto de estas fluctuaciones sobre la rentabilidad del negocio.

Finalmente, una vez que el proyecto alcance una operación más estable y una base de clientes consolidada, será conveniente continuar reinvertiendo parte de las utilidades en el propio crecimiento del negocio. Además de fortalecer la página web y el software de gestión, será posible evaluar la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas, ampliar la oferta de productos, explorar otros destinos de compra que complementen a Miami y Orlando e, incluso, incorporar apoyo operativo cuando el volumen de ventas lo justifique. En definitiva, el crecimiento de este modelo no dependerá únicamente de vender más, sino también de profesionalizar progresivamente la operación, fortalecer la marca y mejorar continuamente la experiencia de compra. En un negocio donde la mayor parte de las ventas se realiza a través de medios digitales, ofrecer un servicio confiable, eficiente y cercano puede transformarse en una ventaja competitiva tan importante como los precios o las marcas comercializadas, permitiendo consolidar el proyecto y proyectarlo como una empresa sostenible en el largo plazo.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Aduanas Pérez G. (2025). *Agente de Aduanas en Chile: 6 funciones esenciales y marco legal*. Obtenido de <https://agenciaperezg.cl/agente-de-aduanas-funciones/>
- Agencia Durán. (2023). *Cuánto cuesta contratar a un agente de aduanas en Chile*. Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/cuánto-cuesta-contratar-un-agente-de-aduanas>
- Cámara de Comercio de Santiago (CCS) & PMG. (2023). *Índice de Transformación Digital de Empresas 2023*. Santiago, Chile: Cámara de Comercio de Santiago. Obtenido de <file:///C:/Users/Seba/Downloads/Transformaci%C3%B3n%20Digital%202023.pdf>
- CCS. (3 de Julio de 2025). *Cámara de Comercio de Santiago (Sitio oficial)*. Obtenido de [ccs.cl: https://www.ccs.cl/2025/07/03/fashion-online-2025-revela-que-el-65-de-los-consumidores-online-compra-ropa-por-internet-mensualmente/](https://www.ccs.cl/2025/07/03/fashion-online-2025-revela-que-el-65-de-los-consumidores-online-compra-ropa-por-internet-mensualmente/)
- CMF, C. p. (2023). *Informe de Endeudamiento 2023*. Santiago, Chile: Dirección de Comunicaciones CMF. Obtenido de file:///C:/Users/Seba/Downloads/articles-77055_doc_pdf.pdf
- CNC, C. N. (2024). *Informalidad en el E-Commerce: Primer Trimestre 2024*. Santiago, Chile: Departamento de Estudios CNC. Obtenido de <file:///C:/Users/Seba/Downloads/Informalidad-en-el-Comercio-Electronico-I-Trimestre-2024-F.pdf>
- Colliers. (2024). *Miami-Dade County Industrial Market Report 24Q2*. Miami: Colliers Research / South Florida Industrial Team. Obtenido de <file:///C:/Users/Seba/Downloads/MDC+Industrial+Market+Report+-+24Q2.pdf>
- Gobiernos de Chile y Estados Unidos. (2023). *Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la República de Chile y el Gobierno de los Estados Unidos de América*. Washington D.C: Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales (SUBREI). Obtenido de <file:///C:/Users/Seba/Downloads/texto-completo-acuerdo-chile---ee-uu.pdf>

- INE, I. N. (2024). *Boletín Estadístico: Informalidad Laboral, Edición n°27*. Santiago, Chile: Subdirección Técnica del INE. Obtenido de file:///C:/Users/Seba/Downloads/ene-informalidad-27.pdf
- Jones Lang LaSalle. (2024). *United States Retail Market Dynamics - Q2 2024*. Chicago: Jones Lang LaSalle IP, Inc. Obtenido de file:///C:/Users/Seba/Downloads/33066bb81b2a5b18jll-united-states-retail-outlook-q2-2024.pdf
- Jung, J., & Katz, R. (2023). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en la adopción digital en América Latina*. Naciones Unidas. Obtenido de file:///C:/Users/Seba/Downloads/Impacto%20del%20COVID-19%20en%20la.pdf
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press. Obtenido de file:///C:/Users/Seba/Downloads/Israel%20Kirzner%20-%20Competition%20And%20Entrepreneurship.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Lever, G. (2025). *Tendencias Fashion Online 2025*. Santiago, Chile: Centro de Economía Digital (CCS). Obtenido de file:///C:/Users/Seba/Downloads/Tendencias%20fashion%20online%202025.pdf
- McKinsey & Company. (2024). *The State of Fashion 2024: Finding pockets of value*. New York: McKinsey Publishing. Obtenido de file:///C:/Users/Seba/Downloads/the-state-of-fashion-2024-f.pdf
- Ostewalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona, España: Deusto (Grupo Planeta).
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: Compañía Editorial Continental. Obtenido de file:///C:/Users/Seba/Downloads/feismo.com-ventaja-competitiva-michael-porter-pr_948a517b17f4d807ef1525e072c6a5e8.pdf
- Servicio Nacional de Aduanas. (2024). *Anuario Estadístico*. Valparaíso: Departamento de Estudios, Servicio Nacional de Aduanas. Obtenido de file:///C:/Users/Seba/Downloads/anuario_estadistico_aduanas_2024.pdf
- Servicio Nacional de Aduanas. (2025). *Capítulo 7: Mercancías sujetas a Despacho Especial*. Obtenido de <https://www.aduana.cl/capitulo-7-mercancias-sujetas-a-despacho-especial/aduana/2016-11-22/164057.html>

Subsecretaría de Telecomunicaciones. (2024). *Informe Estadístico: Sector Telecomunicaciones (Cierre 2023)*. Santiago, Chile: Gobierno de Chile. Obtenido de file:///C:/Users/Seba/Downloads/Informe%20SUBTEL%202023.pdf

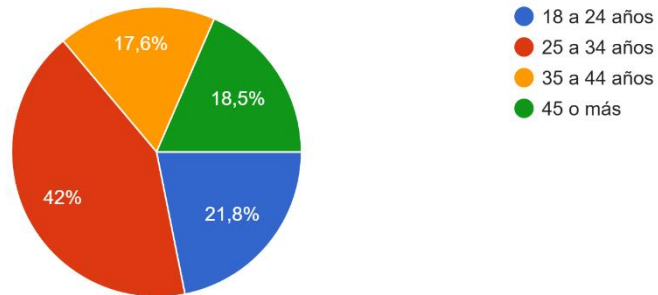
Varian, H. R. (2014). *Microeconomía intermedia: Un enfoque moderno*. Antoni Bosch. Obtenido de file:///C:/Users/Seba/Downloads/preview-9789587781205_A43776792.pdf

12. ANEXOS

Anexo D, Resultados de la encuesta Hábitos de compra.

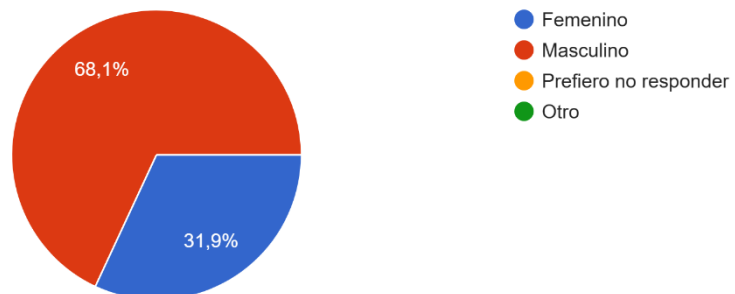
¿Cuál es tu edad?

119 respuestas



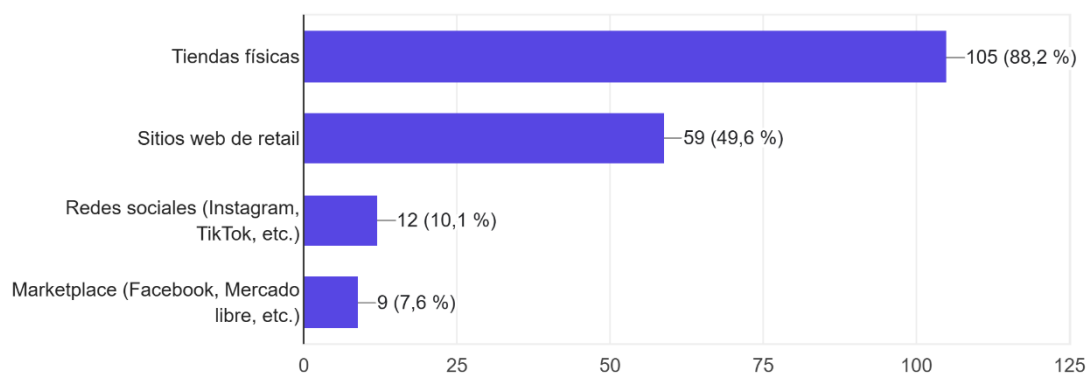
Género

119 respuestas



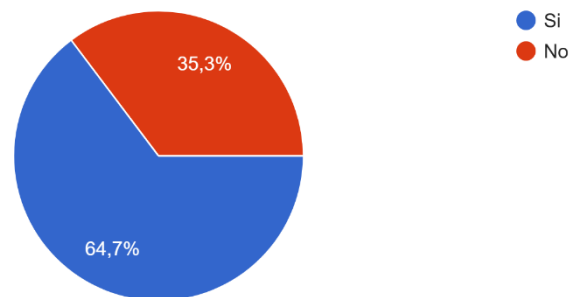
¿Dónde sueles comprar ropa?

119 respuestas



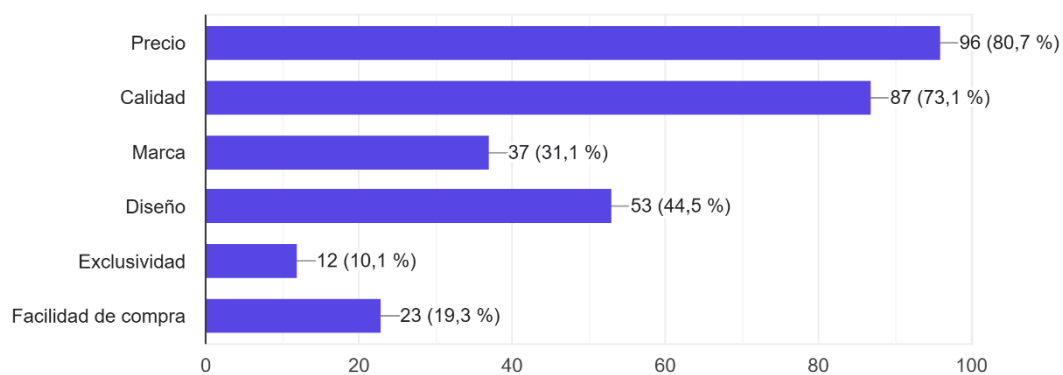
¿Has comprado a través de redes sociales o Marketplace?

119 respuestas



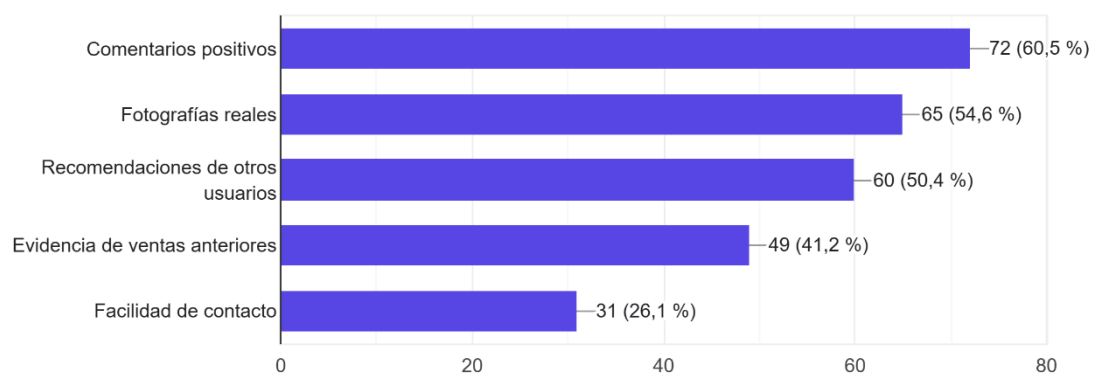
¿Qué factores influyen más en tu decisión de compra?

119 respuestas



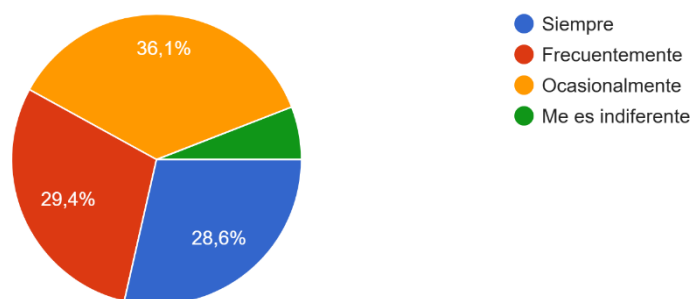
¿Qué elementos te generan confianza al comprar en una tienda online?

119 respuestas



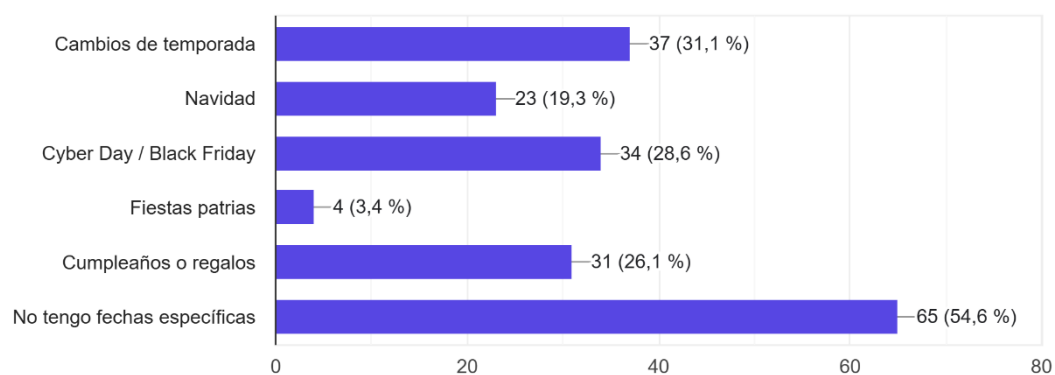
¿Suele aprovechar períodos de descuentos para comprar ropa?

119 respuestas



¿En qué períodos sueles comprar más ropa?

119 respuestas



Anexo B, Proyección de ventas por escenario

ITEM	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total ventas año 1
Escenario Central Año 1: 900 U aprox													
Unidades vendidas	38	55	55	58	92	70	77	93	73	65	140	130	946
Ventas brutas prendas	\$2.118.500	\$4.266.250	\$3.066.250	\$3.233.500	\$6.729.000	\$3.902.500	\$4.292.750	\$6.384.750	\$4.069.750	\$3.623.750	\$10.845.000	\$7.247.500	59.779.500
Poleras	\$617.500	\$893.750	\$893.750	\$942.500	\$1.495.000	\$1.137.500	\$1.251.250	\$1.511.250	\$1.186.250	\$1.056.250	\$2.275.000	\$2.112.500	15.372.500
Polerones	\$646.000	\$935.000	\$935.000	\$986.000	\$1.564.000	\$1.190.000	\$1.309.000	\$1.581.000	\$1.241.000	\$1.105.000	\$2.380.000	\$2.210.000	16.082.000
Zapatillas	\$855.000	\$1.237.500	\$1.237.500	\$1.305.000	\$2.070.000	\$1.575.000	\$1.732.500	\$2.092.500	\$1.642.500	\$1.462.500	\$3.150.000	\$2.925.000	21.285.000
Encargos		\$1.200.000			\$1.600.000			\$1.200.000			\$3.040.000		7.040.000
TOTAL INGRESOS	\$2.118.500	\$4.266.250	\$3.066.250	\$3.233.500	\$6.729.000	\$3.902.500	\$4.292.750	\$6.384.750	\$4.069.750	\$3.623.750	\$10.845.000	\$7.247.500	\$59.779.500
Escenario Optimista Año1: 1,150 U aprox													
Unidades vendidas	46	66	66	70	110	84	92	112	88	78	168	156	1.135
Ventas brutas prendas	\$2.542.200	\$5.119.500	\$3.679.500	\$3.880.200	\$8.074.800	\$4.683.000	\$5.151.300	\$7.805.700	\$4.883.700	\$4.348.500	\$12.966.000	\$8.697.000	71.831.400
Poleras	\$741.000	\$1.072.500	\$1.072.500	\$1.131.000	\$1.794.000	\$1.365.000	\$1.501.500	\$1.813.500	\$1.423.500	\$1.267.500	\$2.730.000	\$2.535.000	18.447.000
Polerones	\$775.200	\$1.122.000	\$1.122.000	\$1.183.200	\$1.876.800	\$1.428.000	\$1.570.800	\$1.897.200	\$1.489.200	\$1.326.000	\$2.856.000	\$2.652.000	19.298.400
Zapatillas	\$1.026.000	\$1.485.000	\$1.485.000	\$1.566.000	\$2.484.000	\$1.890.000	\$2.079.000	\$2.511.000	\$1.971.000	\$1.755.000	\$3.780.000	\$3.510.000	25.542.000
Encargos		\$1.440.000			\$1.920.000			\$1.584.000			\$3.600.000		8.544.000
TOTAL INGRESOS	\$2.542.200	\$5.119.500	\$3.679.500	\$3.880.200	\$8.074.800	\$4.683.000	\$5.151.300	\$7.805.700	\$4.883.700	\$4.348.500	\$12.966.000	\$8.697.000	\$71.831.400
Escenario Pesimista Año 1: 700 U aprox													
Unidades vendidas	29	41	41	44	69	53	58	70	55	49	105	98	710
Ventas brutas prendas	\$1.588.875	\$3.259.688	\$2.299.688	\$2.425.125	\$5.126.750	\$2.926.875	\$3.219.563	\$5.078.963	\$3.052.313	\$2.717.813	\$8.253.750	\$5.435.625	45.385.025
Poleras	\$463.125	\$670.313	\$670.313	\$706.875	\$1.121.250	\$853.125	\$938.438	\$1.133.438	\$889.688	\$792.188	\$1.706.250	\$1.584.375	11.529.375
Polerones	\$484.500	\$701.250	\$701.250	\$739.500	\$1.173.000	\$892.500	\$981.750	\$1.185.750	\$930.750	\$828.750	\$1.785.000	\$1.657.500	12.061.500
Zapatillas	\$641.250	\$928.125	\$928.125	\$978.750	\$1.552.500	\$1.181.250	\$1.299.375	\$1.569.375	\$1.231.875	\$1.096.875	\$2.362.500	\$2.193.750	15.963.750
Encargos		\$960.000			\$1.280.000			\$1.190.400			\$2.400.000		5.830.400
TOTAL INGRESOS	\$1.588.875	\$3.259.688	\$2.299.688	\$2.425.125	\$5.126.750	\$2.926.875	\$3.219.563	\$5.078.963	\$3.052.313	\$2.717.813	\$8.253.750	\$5.435.625	\$45.385.025

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Ventas Año 2
49	72	72	75	120	91	100	121	95	85	182	169	1.230
\$2.754.050	\$5.650.125	\$3.986.125	\$4.203.550	\$8.747.700	\$5.073.250	\$5.580.575	\$8.300.175	\$5.290.675	\$4.710.875	\$14.098.500	\$9.421.750	77.817.350
\$802.750	\$1.161.875	\$1.161.875	\$1.225.250	\$1.943.500	\$1.478.750	\$1.626.625	\$1.964.625	\$1.542.125	\$1.373.125	\$2.957.500	\$2.746.250	19.984.250
\$839.800	\$1.215.500	\$1.215.500	\$1.281.800	\$2.033.200	\$1.547.000	\$1.701.700	\$2.055.300	\$1.613.300	\$1.436.500	\$3.094.000	\$2.873.000	20.906.600
\$1.111.500	\$1.608.750	\$1.608.750	\$1.696.500	\$2.691.000	\$2.047.500	\$2.252.250	\$2.720.250	\$2.135.250	\$1.901.250	\$4.095.000	\$3.802.500	27.670.500
	\$1.664.000			\$2.080.000			\$1.560.000			\$3.952.000		9.256.000
\$2.754.050	\$5.650.125	\$3.986.125	\$4.203.550	\$8.747.700	\$5.073.250	\$5.580.575	\$8.300.175	\$5.290.675	\$4.710.875	\$14.098.500	\$9.421.750	\$77.817.350
59	86	86	90	144	109	120	145	114	101	218	203	1.476
\$3.304.860	\$6.655.350	\$4.783.350	\$5.044.260	\$10.497.240	\$6.087.900	\$6.696.690	\$10.147.410	\$6.348.810	\$5.653.050	\$16.855.800	\$11.306.100	93.380.820
\$963.300	\$1.394.250	\$1.394.250	\$1.470.300	\$2.332.200	\$1.774.500	\$1.951.950	\$2.357.550	\$1.850.550	\$1.647.750	\$3.549.000	\$3.295.500	23.981.100
\$1.007.760	\$1.458.600	\$1.458.600	\$1.538.160	\$2.439.840	\$1.856.400	\$2.042.040	\$2.466.360	\$1.935.960	\$1.723.800	\$3.712.800	\$3.447.600	25.087.920
\$1.333.800	\$1.930.500	\$1.930.500	\$2.035.800	\$3.229.200	\$2.457.000	\$2.702.700	\$3.264.300	\$2.562.300	\$2.281.500	\$4.914.000	\$4.563.000	33.204.600
	\$1.872.000			\$2.496.000			\$2.059.200			\$4.680.000		11.107.200
\$3.304.860	\$6.655.350	\$4.783.350	\$5.044.260	\$10.497.240	\$6.087.900	\$6.696.690	\$10.147.410	\$6.348.810	\$5.653.050	\$16.855.800	\$11.306.100	\$93.380.820
37	54	54	57	90	68	75	91	71	63	137	127	922
\$2.065.538	\$4.237.594	\$2.989.594	\$3.152.663	\$6.664.775	\$3.804.938	\$4.185.431	\$6.602.651	\$3.968.006	\$3.533.156	\$10.729.875	\$7.066.313	59.000.533
\$602.063	\$871.406	\$871.406	\$918.938	\$1.457.625	\$1.109.063	\$1.219.969	\$1.473.469	\$1.156.594	\$1.029.844	\$2.218.125	\$2.059.688	14.988.188
\$629.850	\$911.625	\$911.625	\$961.350	\$1.524.900	\$1.160.250	\$1.276.275	\$1.541.475	\$1.209.975	\$1.077.375	\$2.320.500	\$2.154.750	15.679.950
\$833.625	\$1.206.563	\$1.206.563	\$1.272.375	\$2.018.250	\$1.535.625	\$1.689.188	\$2.040.188	\$1.601.438	\$1.425.938	\$3.071.250	\$2.851.875	20.752.875
	\$1.248.000			\$1.664.000			\$1.547.520			\$3.120.000		7.579.520
\$2.065.538	\$4.237.594	\$2.989.594	\$3.152.663	\$6.664.775	\$3.804.938	\$4.185.431	\$6.602.651	\$3.968.006	\$3.533.156	\$10.729.875	\$7.066.313	\$59.000.533

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total ventas año 3
59	86	86	90	144	109	120	145	114	101	218	203	1.476
\$3.304.860	\$6.780.150	\$4.783.350	\$5.044.260	\$10.497.240	\$6.087.900	\$6.696.690	\$9.960.210	\$6.348.810	\$5.653.050	\$16.918.200	\$11.306.100	93.380.820
\$963.300	\$1.394.250	\$1.394.250	\$1.470.300	\$2.332.200	\$1.774.500	\$1.951.950	\$2.357.550	\$1.850.550	\$1.647.750	\$3.549.000	\$3.295.500	23.981.100
\$1.007.760	\$1.458.600	\$1.458.600	\$1.538.160	\$2.439.840	\$1.856.400	\$2.042.040	\$2.466.360	\$1.935.960	\$1.723.800	\$3.712.800	\$3.447.600	25.087.920
\$1.333.800	\$1.930.500	\$1.930.500	\$2.035.800	\$3.229.200	\$2.457.000	\$2.702.700	\$3.264.300	\$2.562.300	\$2.281.500	\$4.914.000	\$4.563.000	33.204.600
	\$1.996.800			\$2.496.000			\$1.872.000			\$4.742.400		11.107.200
\$3.304.860	\$6.780.150	\$4.783.350	\$5.044.260	\$10.497.240	\$6.087.900	\$6.696.690	\$9.960.210	\$6.348.810	\$5.653.050	\$16.918.200	\$11.306.100	\$93.380.820
71	103	103	109	172	131	144	174	137	122	262	243	1.771
\$3.965.832	\$7.986.420	\$5.740.020	\$6.053.112	\$12.596.688	\$7.305.480	\$8.036.028	\$12.176.892	\$7.618.572	\$6.783.660	\$20.226.960	\$13.567.320	112.056.984
\$1.155.960	\$1.673.100	\$1.673.100	\$1.764.360	\$2.798.640	\$2.129.400	\$2.342.340	\$2.829.060	\$2.220.660	\$1.977.300	\$4.258.800	\$3.954.600	28.777.320
\$1.209.312	\$1.750.320	\$1.750.320	\$1.845.792	\$2.927.808	\$2.227.680	\$2.450.448	\$2.959.632	\$2.323.152	\$2.068.560	\$4.455.360	\$4.137.120	30.105.504
\$1.600.560	\$2.316.600	\$2.316.600	\$2.442.960	\$3.875.040	\$2.948.400	\$3.243.240	\$3.917.160	\$3.074.760	\$2.737.800	\$5.896.800	\$5.475.600	39.845.520
	\$2.246.400			\$2.995.200			\$2.471.040			\$5.616.000		13.328.640
\$3.965.832	\$7.986.420	\$5.740.020	\$6.053.112	\$12.596.688	\$7.305.480	\$8.036.028	\$12.176.892	\$7.618.572	\$6.783.660	\$20.226.960	\$13.567.320	\$112.056.984
44	64	64	68	108	82	90	109	85	76	164	152	1.107
\$2.478.645	\$5.085.113	\$3.587.513	\$3.783.195	\$7.997.730	\$4.565.925	\$5.022.518	\$7.923.182	\$4.761.608	\$4.239.788	\$12.875.850	\$8.479.575	70.800.639
\$722.475	\$1.045.688	\$1.045.688	\$1.102.725	\$1.749.150	\$1.330.875	\$1.463.963	\$1.768.163	\$1.387.913	\$1.235.813	\$2.661.750	\$2.471.625	17.985.825
\$755.820	\$1.093.950	\$1.093.950	\$1.153.620	\$1.829.880	\$1.392.300	\$1.531.530	\$1.849.770	\$1.451.970	\$1.292.850	\$2.784.600	\$2.585.700	18.815.940
\$1.000.350	\$1.447.875	\$1.447.875	\$1.526.850	\$2.421.900	\$1.842.750	\$2.027.025	\$2.448.225	\$1.921.725	\$1.711.125	\$3.685.500	\$3.422.250	24.903.450
	\$1.497.600			\$1.996.800			\$1.857.024			\$3.744.000		9.095.424
\$2.478.645	\$5.085.113	\$3.587.513	\$3.783.195	\$7.997.730	\$4.565.925	\$5.022.518	\$7.923.182	\$4.761.608	\$4.239.788	\$12.875.850	\$8.479.575	\$70.800.639

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Ventas año 4
68	99	99	104	165	126	138	167	131	117	251	233	1.697
\$3.800.589	\$7.797.173	\$5.500.853	\$5.800.899	\$11.354.226	\$7.001.085	\$7.701.194	\$11.547.842	\$7.301.132	\$6.501.008	\$19.455.930	\$13.002.015	106.763.943
\$1.107.795	\$1.603.388	\$1.603.388	\$1.690.845	\$2.682.030	\$2.040.675	\$2.244.743	\$2.711.183	\$2.128.133	\$1.894.913	\$4.081.350	\$3.789.825	27.578.265
\$1.158.924	\$1.677.390	\$1.677.390	\$1.768.884	\$2.805.816	\$2.134.860	\$2.348.346	\$2.836.314	\$2.226.354	\$1.982.370	\$4.269.720	\$3.964.740	28.851.108
\$1.533.870	\$2.220.075	\$2.220.075	\$2.341.170	\$3.713.580	\$2.825.550	\$3.108.105	\$3.753.945	\$2.946.645	\$2.623.725	\$5.651.100	\$5.247.450	38.185.290
	\$2.296.320			\$2.152.800			\$2.246.400			\$5.453.760		12.149.280
\$3.800.589	\$7.797.173	\$5.500.853	\$5.800.899	\$11.354.226	\$7.001.085	\$7.701.194	\$11.547.842	\$7.301.132	\$6.501.008	\$19.455.930	\$13.002.015	\$106.763.943
82	118	118	125	198	151	166	200	157	140	301	280	2.037
\$4.560.707	\$9.184.383	\$6.601.023	\$6.961.079	\$14.486.191	\$8.401.302	\$9.241.432	\$14.003.426	\$8.761.358	\$7.801.209	\$23.261.004	\$15.602.418	128.865.532
\$1.329.354	\$1.924.065	\$1.924.065	\$2.029.014	\$3.218.436	\$2.448.810	\$2.693.691	\$3.253.419	\$2.553.759	\$2.273.895	\$4.897.620	\$4.547.790	33.093.918
\$1.390.709	\$2.012.868	\$2.012.868	\$2.122.661	\$3.366.979	\$2.561.832	\$2.818.015	\$3.403.577	\$2.671.625	\$2.378.844	\$5.123.664	\$4.757.688	34.621.330
\$1.840.644	\$2.664.090	\$2.664.090	\$2.809.404	\$4.456.296	\$3.390.660	\$3.729.726	\$4.504.734	\$3.535.974	\$3.148.470	\$6.781.320	\$6.296.940	45.822.348
	\$2.583.360			\$3.444.480			\$2.841.696			\$6.458.400		15.327.936
\$4.560.707	\$9.184.383	\$6.601.023	\$6.961.079	\$14.486.191	\$8.401.302	\$9.241.432	\$14.003.426	\$8.761.358	\$7.801.209	\$23.261.004	\$15.602.418	\$128.865.532
51	74	74	78	124	94	104	125	98	87	188	175	1.273
\$2.850.442	\$5.847.879	\$4.125.639	\$4.350.674	\$9.197.390	\$5.250.814	\$5.775.895	\$9.111.659	\$5.475.849	\$4.875.756	\$14.807.228	\$9.751.511	81.420.735
\$830.846	\$1.202.541	\$1.202.541	\$1.268.134	\$2.011.523	\$1.530.506	\$1.683.557	\$2.033.387	\$1.596.099	\$1.421.184	\$3.061.013	\$2.842.369	20.683.699
\$869.193	\$1.258.043	\$1.258.043	\$1.326.663	\$2.104.362	\$1.601.145	\$1.761.260	\$2.127.236	\$1.669.766	\$1.486.778	\$3.202.290	\$2.973.555	21.638.331
\$1.150.403	\$1.665.056	\$1.665.056	\$1.755.878	\$2.785.185	\$2.119.163	\$2.331.079	\$2.815.459	\$2.209.984	\$1.967.794	\$4.238.325	\$3.935.588	28.638.968
	\$1.722.240			\$2.296.320			\$2.135.578			\$4.305.600		10.459.738
\$2.850.442	\$5.847.879	\$4.125.639	\$4.350.674	\$9.197.390	\$5.250.814	\$5.775.895	\$9.111.659	\$5.475.849	\$4.875.756	\$14.807.228	\$9.751.511	\$81.420.735

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Ventas año 5	TOTAL
75	109	109	114	182	138	152	184	144	128	276	257	1.867	7.216
\$4.180.648	\$8.576.890	\$6.050.938	\$6.380.989	\$13.279.009	\$7.701.194	\$8.471.313	\$12.599.666	\$8.031.245	\$7.151.108	\$21.401.523	\$14.302.217	118.126.737	\$455.868.350
\$1.218.575	\$1.763.726	\$1.763.726	\$1.859.930	\$2.950.233	\$2.244.743	\$2.469.217	\$2.982.301	\$2.340.946	\$2.084.404	\$4.489.485	\$4.168.808	30.336.092	\$117.252.207
\$1.274.816	\$1.845.129	\$1.845.129	\$1.945.772	\$3.086.398	\$2.348.346	\$2.583.181	\$3.119.945	\$2.448.989	\$2.180.607	\$4.696.692	\$4.361.214	31.736.219	\$122.663.847
\$1.687.257	\$2.442.083	\$2.442.083	\$2.575.287	\$4.084.938	\$3.108.105	\$3.418.916	\$4.129.340	\$3.241.310	\$2.886.098	\$6.216.210	\$5.772.195	42.003.819	\$162.349.209
	\$2.525.952			\$3.157.440			\$2.368.080			\$5.999.136		14.050.608	\$53.603.088
\$4.180.648	\$8.576.890	\$6.050.938	\$6.380.989	\$13.279.009	\$7.701.194	\$8.471.313	\$12.599.666	\$8.031.245	\$7.151.108	\$21.401.523	\$14.302.217	\$118.126.737	\$455.868.350
90	130	130	137	218	166	182	220	173	154	332	308	2.240	8.659
\$5.016.777	\$10.102.821	\$7.261.125	\$7.657.187	\$15.934.810	\$9.241.432	\$10.165.575	\$15.403.768	\$9.637.494	\$8.581.330	\$25.587.104	\$17.162.660	141.752.085	\$547.886.820
\$1.462.289	\$2.116.472	\$2.116.472	\$2.231.915	\$3.540.280	\$2.693.691	\$2.963.060	\$3.578.761	\$2.809.135	\$2.501.285	\$5.387.382	\$5.002.569	36.403.310	\$140.702.648
\$1.529.780	\$2.214.155	\$2.214.155	\$2.334.927	\$3.703.677	\$2.818.015	\$3.099.817	\$3.743.934	\$2.938.787	\$2.616.728	\$5.636.030	\$5.233.457	38.083.463	\$147.196.616
\$2.024.708	\$2.930.499	\$2.930.499	\$3.090.344	\$4.901.926	\$3.729.726	\$4.102.699	\$4.955.207	\$3.889.571	\$3.463.317	\$7.459.452	\$6.926.634	50.404.583	\$194.819.051
	\$2.841.696			\$3.788.928			\$3.125.866			\$7.104.240		16.860.730	\$65.168.506
\$5.016.777	\$10.102.821	\$7.261.125	\$7.657.187	\$15.934.810	\$9.241.432	\$10.165.575	\$15.403.768	\$9.637.494	\$8.581.330	\$25.587.104	\$17.162.660	\$141.752.085	\$547.886.820
56	81	81	86	136	104	114	138	108	96	207	192	1.400	5.412
\$3.135.486	\$6.432.667	\$4.538.203	\$4.785.742	\$10.117.128	\$5.775.895	\$6.353.485	\$10.022.825	\$6.023.433	\$5.363.331	\$16.287.950	\$10.726.662	89.562.808	\$346.169.740
\$913.931	\$1.322.795	\$1.322.795	\$1.394.947	\$2.212.675	\$1.683.557	\$1.851.913	\$2.236.726	\$1.755.709	\$1.563.303	\$3.367.114	\$3.126.606	22.752.069	\$87.939.155
\$956.112	\$1.383.847	\$1.383.847	\$1.459.329	\$2.314.798	\$1.761.260	\$1.937.385	\$2.339.959	\$1.836.742	\$1.635.455	\$3.522.519	\$3.270.911	23.802.164	\$91.997.885
\$1.265.443	\$1.831.562	\$1.831.562	\$1.931.465	\$3.063.704	\$2.331.079	\$2.564.187	\$3.097.005	\$2.430.982	\$2.164.573	\$4.662.158	\$4.329.146	31.502.864	\$121.761.907
	\$1.894.464			\$2.525.952			\$2.349.135			\$4.736.160		11.505.711	\$44.470.793
\$3.135.486	\$6.432.667	\$4.538.203	\$4.785.742	\$10.117.128	\$5.775.895	\$6.353.485	\$10.022.825	\$6.023.433	\$5.363.331	\$16.287.950	\$10.726.662	\$89.562.808	\$346.169.740

Anexo C, Flujos de caja escenario Central.

	AÑO 1												
ÍTEM	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total anual
I. ENTRADAS DE CAJA													
(+) Ventas netas prendas	-	\$4.266.250	\$3.066.250	\$3.233.500	\$6.729.000	\$3.902.500	\$4.292.750	\$6.384.750	\$4.069.750	\$3.623.750	\$10.845.000	\$7.247.500	\$59.779.500
TOTAL ENTRADAS	-	\$4.266.250	\$3.066.250	\$3.233.500	\$6.729.000	\$3.902.500	\$4.292.750	\$6.384.750	\$4.069.750	\$3.623.750	\$10.845.000	\$7.247.500	\$59.779.500
II. SALIDAS DE CAJA													
(-) Costo mercadería landed	-	(\$5.467.912)			(\$7.133.978)			(\$9.491.436)			(\$14.148.031)		(\$36.241.357)
(-) CF operacional (incl. sueldo)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$16.320.000)
(-) Marketing digital (decreciente)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$6.600.000)
(-) Viaje abastecimiento	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$2.626.400)	-	(\$8.072.000)
(-) Impuesto 1ª Cat. 27%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL SALIDAS	-	(\$9.193.112)	(\$1.910.000)	(\$1.910.000)	(\$10.859.178)	(\$1.910.000)	(\$1.910.000)	(\$13.216.636)	(\$1.910.000)	(\$1.910.000)	(\$18.684.431)	(\$1.910.000)	(\$65.323.357)
III. FLUJO DE CAJA													
Flujo operacional neto	-	(\$4.926.862)	\$1.156.250	\$1.323.500	(\$4.130.178)	\$1.992.500	\$2.382.750	(\$6.831.886)	\$2.159.750	\$1.713.750	(\$7.839.431)	\$5.337.500	(\$5.543.857)
(-) Inversión inicial	(\$15.000.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
FLUJO DE CAJA NETO	-	(\$4.926.862)	\$1.156.250	\$1.323.500	(\$4.130.178)	\$1.992.500	\$2.382.750	(\$6.831.886)	\$2.159.750	\$1.713.750	(\$7.839.431)	\$5.337.500	(\$5.543.857)
Flujo acumulado	(\$15.000.000)	(\$19.926.862)	(\$18.770.612)	(\$17.447.112)	(\$21.577.290)	(\$19.584.790)	(\$17.202.040)	(\$24.033.926)	(\$21.874.176)	(\$20.160.426)	(\$27.999.857)	(\$22.662.357)	(\$22.662.357)

AÑO 2												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total anual
\$2.754.050	\$5.650.125	\$3.986.125	\$4.203.550	\$8.747.700	\$5.073.250	\$5.580.575	\$8.300.175	\$5.290.675	\$4.710.875	\$14.098.500	\$9.421.750	\$77.817.350
\$2.754.050	\$5.650.125	\$3.986.125	\$4.203.550	\$8.747.700	\$5.073.250	\$5.580.575	\$8.300.175	\$5.290.675	\$4.710.875	\$14.098.500	\$9.421.750	\$77.817.350
	(\$7.108.286)			(\$9.274.171)			(\$12.338.867)			(\$18.392.440)		(\$47.113.764)
(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$16.320.000)
(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$4.620.000)
-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$2.626.400)	-	(\$8.072.000)
-	-		-	-			-			-		-
(\$1.745.000)	(\$10.668.486)	(\$1.745.000)	(\$1.745.000)	(\$12.834.371)	(\$1.745.000)	(\$1.745.000)	(\$15.899.067)	(\$1.745.000)	(\$1.745.000)	(\$22.763.840)	(\$1.745.000)	(\$76.125.764)
\$1.009.050	(\$5.018.361)	\$2.241.125	\$2.458.550	(\$4.086.671)	\$3.328.250	\$3.835.575	(\$7.598.892)	\$3.545.675	\$2.965.875	(\$8.665.340)	\$7.676.750	\$1.691.586
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
\$1.009.050	(\$5.018.361)	\$2.241.125	\$2.458.550	(\$4.086.671)	\$3.328.250	\$3.835.575	(\$7.598.892)	\$3.545.675	\$2.965.875	(\$8.665.340)	\$7.676.750	\$1.691.586
(\$21.653.307)	(\$26.671.667)	(\$24.430.542)	(\$21.971.992)	(\$26.058.664)	(\$22.730.414)	(\$18.894.839)	(\$26.493.731)	(\$22.948.056)	(\$19.982.181)	(\$28.647.521)	(\$20.970.771)	(\$20.970.771)

AÑO 3												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total anual
\$3.304.860	\$6.780.150	\$4.783.350	\$5.044.260	\$10.497.240	\$6.087.900	\$6.696.690	\$9.960.210	\$6.348.810	\$5.653.050	\$16.918.200	\$11.306.100	\$93.380.820
\$3.304.860	\$6.780.150	\$4.783.350	\$5.044.260	\$10.497.240	\$6.087.900	\$6.696.690	\$9.960.210	\$6.348.810	\$5.653.050	\$16.918.200	\$11.306.100	\$93.380.820
	(\$8.529.943)			(\$11.129.006)			(\$14.806.640)			(\$22.070.928)		(\$56.536.517)
(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$16.320.000)
(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$3.300.000)
-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$2.626.400)	-	(\$8.072.000)
	-						-					-
(\$1.635.000)	(\$11.980.143)	(\$1.635.000)	(\$1.635.000)	(\$14.579.206)	(\$1.635.000)	(\$1.635.000)	(\$18.256.840)	(\$1.635.000)	(\$1.635.000)	(\$26.332.328)	(\$1.635.000)	(\$84.228.517)
\$1.669.860	(\$5.199.993)	\$3.148.350	\$3.409.260	(\$4.081.966)	\$4.452.900	\$5.061.690	(\$8.296.630)	\$4.713.810	\$4.018.050	(\$9.414.128)	\$9.671.100	\$9.152.303
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
\$1.669.860	(\$5.199.993)	\$3.148.350	\$3.409.260	(\$4.081.966)	\$4.452.900	\$5.061.690	(\$8.296.630)	\$4.713.810	\$4.018.050	(\$9.414.128)	\$9.671.100	\$9.152.303
(\$19.300.911)	(\$24.500.903)	(\$21.352.553)	(\$17.943.293)	(\$22.025.259)	(\$17.572.359)	(\$12.510.669)	(\$20.807.299)	(\$16.093.489)	(\$12.075.439)	(\$21.489.567)	(\$11.818.467)	(\$11.818.467)

AÑO 4												Total anual
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
\$3.800.589	\$7.797.173	\$5.500.853	\$5.800.899	\$11.354.226	\$7.001.085	\$7.701.194	\$11.547.842	\$7.301.132	\$6.501.008	\$19.455.930	\$13.002.015	\$106.763.943
\$3.800.589	\$7.797.173	\$5.500.853	\$5.800.899	\$11.354.226	\$7.001.085	\$7.701.194	\$11.547.842	\$7.301.132	\$6.501.008	\$19.455.930	\$13.002.015	\$106.763.943
	(\$9.809.434)			(\$12.798.357)			(\$17.027.636)			(\$25.381.567)		(\$65.016.994)
(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$16.320.000)
(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$2.310.000)
-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$2.626.400)	-	(\$8.072.000)
	-											-
(\$1.552.500)	(\$13.177.134)	(\$1.552.500)	(\$1.552.500)	(\$16.166.057)	(\$1.552.500)	(\$1.552.500)	(\$20.395.336)	(\$1.552.500)	(\$1.552.500)	(\$29.560.467)	(\$1.552.500)	(\$91.718.994)
\$2.248.089	(\$5.379.962)	\$3.948.353	\$4.248.399	(\$4.811.831)	\$5.448.585	\$6.148.694	(\$8.847.495)	\$5.748.632	\$4.948.508	(\$10.104.537)	\$11.449.515	\$15.044.949
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
\$2.248.089	(\$5.379.962)	\$3.948.353	\$4.248.399	(\$4.811.831)	\$5.448.585	\$6.148.694	(\$8.847.495)	\$5.748.632	\$4.948.508	(\$10.104.537)	\$11.449.515	\$15.044.949
(\$9.570.378)	(\$14.950.340)	(\$11.001.987)	(\$6.753.588)	(\$11.565.419)	(\$6.116.834)	\$31.860	(\$8.815.635)	(\$3.067.004)	\$1.881.504	(\$8.223.033)	\$3.226.482	\$3.226.482

AÑO 5												Total anual	TOTAL 60M
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		TOTAL
\$4.180.648	\$8.576.890	\$6.050.938	\$6.380.989	\$13.279.009	\$7.701.194	\$8.471.313	\$12.599.666	\$8.031.245	\$7.151.108	\$21.401.523	\$14.302.217	\$118.126.737	\$455.868.350
\$4.180.648	\$8.576.890	\$6.050.938	\$6.380.989	\$13.279.009	\$7.701.194	\$8.471.313	\$12.599.666	\$8.031.245	\$7.151.108	\$21.401.523	\$14.302.217	\$118.126.737	\$455.868.350
	(\$10.790.378)			(\$14.078.192)			(\$18.730.400)			(\$27.919.724)		(\$71.518.694)	(\$276.427.325)
(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$16.320.000)	(\$81.600.000)
(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$1.650.000)	(\$18.480.000)
-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$2.626.400)	-	(\$8.072.000)	(\$40.360.000)
												-	-
(\$1.497.500)	(\$14.103.078)	(\$1.497.500)	(\$1.497.500)	(\$17.390.892)	(\$1.497.500)	(\$1.497.500)	(\$22.043.100)	(\$1.497.500)	(\$1.497.500)	(\$32.043.624)	(\$1.497.500)	(\$97.560.694)	(\$416.867.325)
\$2.683.148	(\$5.526.188)	\$4.553.438	\$4.883.489	(\$4.111.884)	\$6.203.694	\$6.973.813	(\$9.443.434)	\$6.533.745	\$5.653.608	(\$10.642.101)	\$12.804.717	\$20.566.044	\$39.001.025
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		(\$15.000.000)
\$2.683.148	(\$5.526.188)	\$4.553.438	\$4.883.489	(\$4.111.884)	\$6.203.694	\$6.973.813	(\$9.443.434)	\$6.533.745	\$5.653.608	(\$10.642.101)	\$12.804.717	\$20.566.044	\$39.001.025
\$5.909.630	\$383.442	\$4.936.880	\$9.820.368	\$5.708.485	\$11.912.178	\$18.885.991	\$9.442.557	\$15.976.302	\$21.629.910	\$10.987.809	\$23.792.525	\$23.792.525	\$23.792.525

Anexo D, Flujos de caja escenario pesimista.

	AÑO 1												
ÍTEM	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total anual
I. ENTRADAS DE CAJA													
(+) Ventas netas prendas	\$1.588.875	\$3.259.688	\$2.299.688	\$2.425.125	\$5.126.750	\$2.926.875	\$3.219.563	\$5.078.963	\$3.052.313	\$2.717.813	\$8.253.750	\$5.435.625	\$45.385.025
TOTAL ENTRADAS	\$1.588.875	\$3.259.688	\$2.299.688	\$2.425.125	\$5.126.750	\$2.926.875	\$3.219.563	\$5.078.963	\$3.052.313	\$2.717.813	\$8.253.750	\$5.435.625	\$45.385.025
II. SALIDAS DE CAJA													
(-) Costo mercadería landed	-	(\$4.100.934)			(\$5.707.182)			(\$5.667.367)			(\$11.169.498)		(\$26.644.981)
(-) CF operacional (incl. sueldo)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$16.320.000)
(-) Marketing digital (decreciente)	-	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$6.050.000)
(-) Viaje abastecimiento	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$2.626.400)	-	(\$8.072.000)
(-) Impuesto 1º Cat. 27%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL SALIDAS	-	(\$7.826.134)	(\$1.910.000)	(\$1.910.000)	(\$9.432.382)	(\$1.910.000)	(\$1.910.000)	(\$9.392.567)	(\$1.910.000)	(\$1.910.000)	(\$15.705.898)	(\$1.910.000)	(\$55.726.981)
III. FLUJO DE CAJA													
Flujo operacional neto		(\$4.566.447)	\$389.688	\$515.125	(\$4.305.632)	\$1.016.875	\$1.309.563	(\$4.313.604)	\$1.142.313	\$807.813	(\$7.452.148)	\$3.525.625	(\$10.341.956)
(-) Inversión inicial	(\$15.000.000)	-			-			-	-	-	-	-	
FLUJO DE CAJA NETO		(\$4.566.447)	\$389.688	\$515.125	(\$4.305.632)	\$1.016.875	\$1.309.563	(\$4.313.604)	\$1.142.313	\$807.813	(\$7.452.148)	\$3.525.625	(\$10.341.956)
Flujo acumulado	(\$15.000.000)	(\$19.566.447)	(\$19.176.759)	(\$18.661.634)	(\$22.967.266)	(\$21.950.391)	(\$20.640.829)	(\$24.954.433)	(\$23.812.121)	(\$23.004.308)	(\$30.456.456)	(\$26.930.831)	(\$26.930.831)

AÑO 2												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total anual
\$2.065.538	\$4.237.594	\$2.989.594	\$3.152.663	\$6.664.775	\$3.804.938	\$4.185.431	\$6.602.651	\$3.968.006	\$3.533.156	\$10.729.875	\$7.066.313	\$59.000.533
\$2.065.538	\$4.237.594	\$2.989.594	\$3.152.663	\$6.664.775	\$3.804.938	\$4.185.431	\$6.602.651	\$3.968.006	\$3.533.156	\$10.729.875	\$7.066.313	\$59.000.533
	(\$5.331.214)			(\$7.419.337)			(\$7.367.577)			(\$14.520.347)		(\$34.638.475)
(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$16.320.000)
(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$4.620.000)
-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$2.626.400)	-	(\$8.072.000)
-	-		-	-			-			-		-
(\$1.745.000)	(\$8.891.414)	(\$1.745.000)	(\$1.745.000)	(\$10.979.537)	(\$1.745.000)	(\$1.745.000)	(\$10.927.777)	(\$1.745.000)	(\$1.745.000)	(\$18.891.747)	(\$1.745.000)	(\$63.650.475)
\$320.538	(\$4.653.820)	\$1.244.594	\$1.407.663	(\$4.314.762)	\$2.059.938	\$2.440.431	(\$4.325.125)	\$2.223.006	\$1.788.156	(\$8.161.872)	\$5.321.313	(\$4.649.943)
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
\$320.538	(\$4.653.820)	\$1.244.594	\$1.407.663	(\$4.314.762)	\$2.059.938	\$2.440.431	(\$4.325.125)	\$2.223.006	\$1.788.156	(\$8.161.872)	\$5.321.313	(\$4.649.943)
(\$26.610.294)	(\$31.264.114)	(\$30.019.520)	(\$28.611.858)	(\$32.926.620)	(\$30.866.682)	(\$28.426.251)	(\$32.751.377)	(\$30.528.370)	(\$28.740.214)	(\$36.902.087)	(\$31.580.774)	(\$31.580.774)

AÑO 3												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total anual
\$2.478.645	\$5.085.113	\$3.587.513	\$3.783.195	\$7.997.730	\$4.565.925	\$5.022.518	\$7.923.182	\$4.761.608	\$4.239.788	\$12.875.850	\$8.479.575	\$70.800.639
\$2.478.645	\$5.085.113	\$3.587.513	\$3.783.195	\$7.997.730	\$4.565.925	\$5.022.518	\$7.923.182	\$4.761.608	\$4.239.788	\$12.875.850	\$8.479.575	\$70.800.639
	(\$6.397.457)			(\$8.903.205)			(\$8.841.092)			(\$17.424.417)		(\$41.566.171)
(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$16.320.000)
(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$3.300.000)
-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$2.626.400)	-	(\$8.072.000)
	-						-					-
(\$1.635.000)	(\$9.847.657)	(\$1.635.000)	(\$1.635.000)	(\$12.353.405)	(\$1.635.000)	(\$1.635.000)	(\$12.291.292)	(\$1.635.000)	(\$1.635.000)	(\$21.685.817)	(\$1.635.000)	(\$69.258.171)
\$843.645	(\$4.762.545)	\$1.952.513	\$2.148.195	(\$4.355.675)	\$2.930.925	\$3.387.518	(\$4.368.111)	\$3.126.608	\$2.604.788	(\$8.809.967)	\$6.844.575	\$1.542.468
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
\$843.645	(\$4.762.545)	\$1.952.513	\$2.148.195	(\$4.355.675)	\$2.930.925	\$3.387.518	(\$4.368.111)	\$3.126.608	\$2.604.788	(\$8.809.967)	\$6.844.575	\$1.542.468
(\$30.737.129)	(\$35.499.674)	(\$33.547.161)	(\$31.398.966)	(\$35.754.641)	(\$32.823.716)	(\$29.436.198)	(\$33.804.309)	(\$30.677.701)	(\$28.072.914)	(\$36.882.881)	(\$30.038.306)	(\$30.038.306)

AÑO 4												Total anual
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
\$2.850.442	\$5.847.879	\$4.125.639	\$4.350.674	\$9.197.390	\$5.250.814	\$5.775.895	\$9.111.659	\$5.475.849	\$4.875.756	\$14.807.228	\$9.751.511	\$81.420.735
\$2.850.442	\$5.847.879	\$4.125.639	\$4.350.674	\$9.197.390	\$5.250.814	\$5.775.895	\$9.111.659	\$5.475.849	\$4.875.756	\$14.807.228	\$9.751.511	\$81.420.735
	(\$7.357.076)			(\$10.238.685)			(\$10.167.256)			(\$20.038.079)		(\$47.801.096)
(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$16.320.000)
(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$2.310.000)
-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$2.626.400)	-	(\$8.072.000)
	-											-
(\$1.552.500)	(\$10.724.776)	(\$1.552.500)	(\$1.552.500)	(\$13.606.385)	(\$1.552.500)	(\$1.552.500)	(\$13.534.956)	(\$1.552.500)	(\$1.552.500)	(\$24.216.979)	(\$1.552.500)	(\$74.503.096)
\$1.297.942	(\$4.876.896)	\$2.573.139	\$2.798.174	(\$4.408.996)	\$3.698.314	\$4.223.395	(\$4.423.297)	\$3.923.349	\$3.323.256	(\$9.409.752)	\$8.199.011	\$6.917.639
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
\$1.297.942	(\$4.876.896)	\$2.573.139	\$2.798.174	(\$4.408.996)	\$3.698.314	\$4.223.395	(\$4.423.297)	\$3.923.349	\$3.323.256	(\$9.409.752)	\$8.199.011	\$6.917.639
(\$28.740.364)	(\$33.617.260)	(\$31.044.121)	(\$28.245.946)	(\$32.654.942)	(\$28.956.628)	(\$24.733.233)	(\$29.156.530)	(\$25.233.182)	(\$21.909.926)	(\$31.319.678)	(\$23.120.667)	(\$23.120.667)

AÑO 5												Total Anual	TOTAL 60M TOTAL
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
\$3.135.486	\$6.432.667	\$4.538.203	\$4.785.742	\$10.117.128	\$5.775.895	\$6.353.485	\$10.022.825	\$6.023.433	\$5.363.331	\$16.287.950	\$10.726.662	\$89.562.808	\$346.169.740
\$3.135.486	\$6.432.667	\$4.538.203	\$4.785.742	\$10.117.128	\$5.775.895	\$6.353.485	\$10.022.825	\$6.023.433	\$5.363.331	\$16.287.950	\$10.726.662	\$89.562.808	\$346.169.740
	(\$8.092.783)			(\$11.262.554)			(\$11.183.981)			(\$22.041.887)		(\$52.581.206)	(\$203.231.929)
(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$16.320.000)	(\$81.600.000)
(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$1.650.000)	(\$17.930.000)
-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$2.626.400)	-	(\$8.072.000)	(\$40.360.000)
												-	-
(\$1.497.500)	(\$11.405.483)	(\$1.497.500)	(\$1.497.500)	(\$14.575.254)	(\$1.497.500)	(\$1.497.500)	(\$14.496.681)	(\$1.497.500)	(\$1.497.500)	(\$26.165.787)	(\$1.497.500)	(\$78.623.206)	(\$343.121.929)
\$1.637.986	(\$4.972.816)	\$3.040.703	\$3.288.242	(\$4.458.125)	\$4.278.395	\$4.855.985	(\$4.473.857)	\$4.525.933	\$3.865.831	(\$9.877.837)	\$9.229.162	\$10.939.603	\$3.047.811
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(\$15.000.000)
\$1.637.986	(\$4.972.816)	\$3.040.703	\$3.288.242	(\$4.458.125)	\$4.278.395	\$4.855.985	(\$4.473.857)	\$4.525.933	\$3.865.831	(\$9.877.837)	\$9.229.162	\$10.939.603	
(\$21.482.681)	(\$26.455.497)	(\$23.414.794)	(\$20.126.552)	(\$24.584.677)	(\$20.306.282)	(\$15.450.297)	(\$19.924.154)	(\$15.398.221)	(\$11.532.390)	(\$21.410.227)	(\$12.181.064)	(\$12.181.064)	(\$12.181.064)

Anexo E, Flujos de caja escenario Optimista.

ÍTEM	AÑO 1													Total anual
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
I. ENTRADAS DE CAJA														
(+) Ventas netas prendas	-	\$5.119.500	\$3.679.500	\$3.880.200	\$8.074.800	\$4.683.000	\$5.151.300	\$7.805.700	\$4.883.700	\$4.348.500	\$12.966.000	\$8.697.000	\$71.831.400	
TOTAL ENTRADAS	-	\$5.119.500	\$3.679.500	\$3.880.200	\$8.074.800	\$4.683.000	\$5.151.300	\$7.805.700	\$4.883.700	\$4.348.500	\$12.966.000	\$8.697.000	\$71.831.400	
II. SALIDAS DE CAJA														
(-) Costo mercadería landed	-	(\$5.262.201)			(\$8.560.774)			(\$7.310.869)			(\$16.754.247)		(\$37.888.091)	
(-) CF operacional (incl. sueldo)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$16.320.000)	
(-) Marketing digital (decreciente)	-	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$550.000)	(\$6.050.000)	
(-) Viaje abastecimiento	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$2.626.400)	-	(\$8.072.000)	
(-) Impuesto 1ª Cat. 27%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL SALIDAS	-	(\$8.987.401)	(\$1.910.000)	(\$1.910.000)	(\$12.285.974)	(\$1.910.000)	(\$1.910.000)	(\$11.036.069)	(\$1.910.000)	(\$1.910.000)	(\$21.290.647)	(\$1.910.000)	(\$66.970.091)	
III. FLUJO DE CAJA														
Flujo operacional neto		(\$3.867.901)	\$1.769.500	\$1.970.200	(\$4.211.174)	\$2.773.000	\$3.241.300	(\$3.230.369)	\$2.973.700	\$2.438.500	(\$8.324.647)	\$6.787.000	\$4.861.309	
(-) Inversión inicial	(\$15.000.000)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
FLUJO DE CAJA NETO		(\$3.867.901)	\$1.769.500	\$1.970.200	(\$4.211.174)	\$2.773.000	\$3.241.300	(\$3.230.369)	\$2.973.700	\$2.438.500	(\$8.324.647)	\$6.787.000	\$4.861.309	
Flujo acumulado	(\$15.000.000)	(\$18.867.901)	(\$17.098.401)	(\$15.128.201)	(\$19.339.375)	(\$16.566.375)	(\$13.325.075)	(\$16.555.444)	(\$13.581.744)	(\$11.143.244)	(\$19.467.891)	(\$12.680.891)	(\$12.680.891)	

AÑO 2												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total anual
\$3.304.860	\$6.655.350	\$4.783.350	\$5.044.260	\$10.497.240	\$6.087.900	\$6.696.690	\$10.147.410	\$6.348.810	\$5.653.050	\$16.855.800	\$11.306.100	\$93.380.820
\$3.304.860	\$6.655.350	\$4.783.350	\$5.044.260	\$10.497.240	\$6.087.900	\$6.696.690	\$10.147.410	\$6.348.810	\$5.653.050	\$16.855.800	\$11.306.100	\$93.380.820
	(\$7.996.821)			(\$11.129.006)			(\$9.504.130)			(\$21.780.521)		(\$50.410.478)
(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$16.320.000)
(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$385.000)	(\$4.620.000)
-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$2.626.400)	-	(\$8.072.000)
-	-		-	-			-			-		-
(\$1.745.000)	(\$11.557.021)	(\$1.745.000)	(\$1.745.000)	(\$14.689.206)	(\$1.745.000)	(\$1.745.000)	(\$13.064.330)	(\$1.745.000)	(\$1.745.000)	(\$26.151.921)	(\$1.745.000)	(\$79.422.478)
\$1.559.860	(\$4.901.671)	\$3.038.350	\$3.299.260	(\$4.191.966)	\$4.342.900	\$4.951.690	(\$2.916.920)	\$4.603.810	\$3.908.050	(\$9.296.121)	\$9.561.100	\$13.958.342
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
\$1.559.860	(\$4.901.671)	\$3.038.350	\$3.299.260	(\$4.191.966)	\$4.342.900	\$4.951.690	(\$2.916.920)	\$4.603.810	\$3.908.050	(\$9.296.121)	\$9.561.100	\$13.958.342
(\$11.121.031)	(\$16.022.702)	(\$12.984.352)	(\$9.685.092)	(\$13.877.058)	(\$9.534.158)	(\$4.582.468)	(\$7.499.388)	(\$2.895.578)	\$1.012.472	(\$8.283.649)	\$1.277.451	\$1.277.451

AÑO 3												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total anual
\$3.965.832	\$7.986.420	\$5.740.020	\$6.053.112	\$12.596.688	\$7.305.480	\$8.036.028	\$12.176.892	\$7.618.572	\$6.783.660	\$20.226.960	\$13.567.320	\$112.056.984
\$4.084.347	\$5.251.592	\$6.282.186	\$6.682.918	\$7.886.126	\$6.066.406	\$7.441.219	\$6.682.918	\$8.220.070	\$7.127.826	\$10.960.430	\$14.150.058	\$112.056.984
	(\$9.596.186)			(\$13.354.807)			(\$11.404.956)			(\$26.136.625)		(\$60.492.574)
(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$16.320.000)
(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$275.000)	(\$3.300.000)
-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$2.626.400)	-	(\$8.072.000)
	-						-					-
(\$1.635.000)	(\$13.046.386)	(\$1.635.000)	(\$1.635.000)	(\$16.805.007)	(\$1.635.000)	(\$1.635.000)	(\$14.855.156)	(\$1.635.000)	(\$1.635.000)	(\$30.398.025)	(\$1.635.000)	(\$88.184.574)
\$2.449.347	(\$7.794.794)	\$4.647.186	\$5.047.918	(\$8.918.881)	\$4.431.406	\$5.806.219	(\$8.172.238)	\$6.585.070	\$5.492.826	(\$19.437.595)	\$12.515.058	\$23.872.410
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
\$2.449.347	(\$7.794.794)	\$4.647.186	\$5.047.918	(\$8.918.881)	\$4.431.406	\$5.806.219	(\$8.172.238)	\$6.585.070	\$5.492.826	(\$19.437.595)	\$12.515.058	\$23.872.410
\$3.726.798	(\$4.067.995)	\$579.191	\$5.627.109	(\$3.291.772)	\$1.139.634	\$6.945.853	(\$1.226.385)	\$5.358.685	\$10.851.511	(\$8.586.084)	\$3.928.974	\$3.928.974

AÑO 4												
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total anual
\$4.560.707	\$9.184.383	\$6.601.023	\$6.961.079	\$14.486.191	\$8.401.302	\$9.241.432	\$14.003.426	\$8.761.358	\$7.801.209	\$23.261.004	\$15.602.418	\$128.865.532
\$4.916.825	\$6.285.050	\$7.578.275	\$8.070.036	\$9.363.261	\$7.193.572	\$8.978.558	\$8.070.036	\$9.855.022	\$8.486.797	\$12.986.861	\$16.680.369	\$128.865.532
	(\$11.035.613)			(\$15.358.028)			(\$13.115.699)			(\$30.057.119)		(\$69.566.460)
(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$16.320.000)
(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$192.500)	(\$2.310.000)
-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$2.626.400)	-	(\$8.072.000)
	-											-
(\$1.552.500)	(\$14.403.313)	(\$1.552.500)	(\$1.552.500)	(\$18.725.728)	(\$1.552.500)	(\$1.552.500)	(\$16.483.399)	(\$1.552.500)	(\$1.552.500)	(\$34.236.019)	(\$1.552.500)	(\$96.268.460)
\$3.364.325	(\$8.118.263)	\$6.025.775	\$6.517.536	(\$9.362.467)	\$5.641.072	\$7.426.058	(\$8.413.363)	\$8.302.522	\$6.934.297	(\$21.249.158)	\$15.127.869	\$32.597.072
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
\$3.364.325	(\$8.118.263)	\$6.025.775	\$6.517.536	(\$9.362.467)	\$5.641.072	\$7.426.058	(\$8.413.363)	\$8.302.522	\$6.934.297	(\$21.249.158)	\$15.127.869	\$32.597.072
\$7.293.299	(\$824.965)	\$5.200.810	\$11.718.346	\$2.355.879	\$7.996.951	\$15.423.009	\$7.009.646	\$15.312.168	\$22.246.465	\$997.307	\$16.125.176	\$16.125.176

AÑO 5													TOTAL 60M
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		TOTAL
\$5.016.777	\$10.102.821	\$7.261.125	\$7.657.187	\$15.934.810	\$9.241.432	\$10.165.575	\$15.403.768	\$9.637.494	\$8.581.330	\$25.587.104	\$17.162.660	\$141.752.085	\$547.886.820
\$5.528.954	\$7.145.960	\$8.596.261	\$9.104.695	\$10.646.701	\$8.087.827	\$10.213.267	\$9.104.695	\$11.227.373	\$9.704.833	\$14.728.114	\$18.867.661	\$141.752.085	\$547.886.820
	(\$12.139.175)			(\$16.893.831)			(\$14.427.269)			(\$33.062.831)		(\$76.523.106)	(\$294.880.708)
(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$1.360.000)	(\$16.320.000)	(\$81.600.000)
(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$137.500)	(\$1.650.000)	(\$17.930.000)
-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$1.815.200)	-	-	(\$2.626.400)	-	(\$8.072.000)	(\$40.360.000)
												-	-
(\$1.497.500)	(\$15.451.875)	(\$1.497.500)	(\$1.497.500)	(\$20.206.531)	(\$1.497.500)	(\$1.497.500)	(\$17.739.969)	(\$1.497.500)	(\$1.497.500)	(\$37.186.731)	(\$1.497.500)	(\$102.565.106)	(\$434.770.708)
\$4.031.454	(\$8.305.915)	\$7.098.761	\$7.607.195	(\$9.559.830)	\$6.590.327	\$8.715.767	(\$8.635.274)	\$9.729.873	\$8.207.333	(\$22.458.617)	\$17.370.161	\$39.186.979	\$113.116.113
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		(\$15.000.000)
\$4.031.454	(\$8.305.915)	\$7.098.761	\$7.607.195	(\$9.559.830)	\$6.590.327	\$8.715.767	(\$8.635.274)	\$9.729.873	\$8.207.333	(\$22.458.617)	\$17.370.161	\$39.186.979	\$113.116.113
\$20.156.630	\$11.850.715	\$18.949.476	\$26.556.671	\$16.996.841	\$23.587.168	\$32.302.935	\$23.667.661	\$33.397.534	\$41.604.867	\$19.146.250	\$36.516.411	\$36.516.411	\$36.516.411

Anexo F, Flujos de caja escenario Ponderado.

	AÑO 1											
ÍTEM	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
COMPONENTES												
Flujo Pesimista x %	-	(\$570.806)	\$48.711	\$64.391	(\$538.204)	\$127.109	\$163.695	(\$539.201)	\$142.789	\$100.977	(\$931.519)	\$440.703
Flujo Central x %	-	(\$3.695.147)	\$867.188	\$992.625	(\$3.097.634)	\$1.494.375	\$1.787.063	(\$5.123.915)	\$1.619.813	\$1.285.313	(\$5.879.573)	\$4.003.125
Flujo Optimista x %	-	(\$498.510)	\$259.404	\$275.460	(\$643.196)	\$307.572	\$275.460	(\$624.514)	\$476.160	\$395.880	(\$1.310.437)	\$901.644
RESULTADO												
FLUJO NETO ESPERADO	(\$15.000.000)	(\$4.764.462)	\$1.175.302	\$1.332.476	(\$4.279.034)	\$1.929.056	\$2.226.218	(\$6.287.629)	\$2.238.762	\$1.782.169	(\$8.121.529)	\$5.345.472
Flujo ponderado acumulado	(\$15.000.000)	(\$19.764.462)	(\$18.589.160)	(\$17.256.684)	(\$21.535.718)	(\$19.606.661)	(\$17.380.444)	(\$23.668.073)	(\$21.429.311)	(\$19.647.142)	(\$27.768.671)	(\$22.423.198)

AÑO 2											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
\$40.067	(\$581.728)	\$155.574	\$175.958	(\$539.345)	\$257.492	\$305.054	(\$540.641)	\$277.876	\$223.520	(\$1.020.234)	\$665.164
\$756.788	(\$3.763.770)	\$1.680.844	\$1.843.913	(\$3.065.004)	\$2.496.188	\$2.876.681	(\$5.699.169)	\$2.659.256	\$2.224.406	(\$6.499.005)	\$5.757.563
\$194.983	(\$612.709)	\$379.794	\$412.408	(\$523.996)	\$542.863	\$618.961	(\$364.615)	\$575.476	\$488.506	(\$1.162.015)	\$1.195.138
\$991.837	(\$4.958.207)	\$2.216.212	\$2.432.278	(\$4.128.345)	\$3.296.542	\$3.800.696	(\$6.604.425)	\$3.512.608	\$2.936.432	(\$8.681.254)	\$7.617.864
(\$21.431.361)	(\$26.389.568)	(\$24.173.357)	(\$21.741.079)	(\$25.869.423)	(\$22.572.881)	(\$18.772.185)	(\$25.376.609)	(\$21.864.001)	(\$18.927.569)	(\$27.608.823)	(\$19.990.959)

AÑO 3											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
\$105.456	(\$595.318)	\$244.064	\$268.524	(\$544.459)	\$366.366	\$423.440	(\$546.014)	\$390.826	\$325.598	(\$1.101.246)	\$855.572
\$1.252.395	(\$3.899.995)	\$2.361.263	\$2.556.945	(\$3.061.474)	\$3.339.675	\$3.796.268	(\$6.222.473)	\$3.535.358	\$3.013.538	(\$7.060.596)	\$7.253.325
\$306.168	(\$974.349)	\$580.898	\$630.990	(\$1.114.860)	\$553.926	\$725.777	(\$1.021.530)	\$823.134	\$686.603	(\$2.429.699)	\$1.564.382
\$1.664.019	(\$5.469.662)	\$3.186.225	\$3.456.459	(\$4.720.794)	\$4.259.966	\$4.945.485	(\$7.790.016)	\$4.749.317	\$4.025.739	(\$10.591.541)	\$9.673.279
(\$18.326.940)	(\$23.796.602)	(\$20.610.377)	(\$17.153.918)	(\$21.874.712)	(\$17.614.745)	(\$12.669.261)	(\$20.459.277)	(\$15.709.960)	(\$11.684.220)	(\$22.275.762)	(\$12.602.483)

AÑO 4											
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
\$162.243	(\$609.612)	\$321.642	\$349.772	(\$551.124)	\$462.289	\$527.924	(\$552.912)	\$490.419	\$415.407	(\$1.176.219)	\$1.024.876
\$1.686.067	(\$4.034.971)	\$2.961.264	\$3.186.299	(\$3.608.873)	\$4.086.439	\$4.611.520	(\$6.635.621)	\$4.311.474	\$3.711.381	(\$7.578.403)	\$8.587.136
\$420.541	(\$1.014.783)	\$753.222	\$814.692	(\$1.170.308)	\$705.134	\$928.257	(\$1.051.670)	\$1.037.815	\$866.787	(\$2.656.145)	\$1.890.984
\$2.268.850	(\$5.659.366)	\$4.036.129	\$4.350.763	(\$5.330.306)	\$5.253.862	\$6.067.702	(\$8.240.204)	\$5.839.707	\$4.993.575	(\$11.410.767)	\$11.502.996
(\$10.333.633)	(\$15.992.999)	(\$11.956.870)	(\$7.606.107)	(\$12.936.413)	(\$7.682.551)	(\$1.614.849)	(\$9.855.053)	(\$4.015.345)	\$978.230	(\$10.432.537)	\$1.070.459

AÑO 5												TOTAL 60M
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
\$204.748	(\$621.602)	\$380.088	\$411.030	(\$557.266)	\$534.799	\$606.998	(\$559.232)	\$565.742	\$483.229	(\$1.234.730)	\$1.153.645	(\$3.318.623)
\$2.012.361	(\$4.144.641)	\$3.415.078	\$3.662.617	(\$3.083.913)	\$4.652.770	\$5.230.360	(\$7.082.576)	\$4.900.308	\$4.240.206	(\$7.981.576)	\$9.603.537	\$11.824.587
\$503.932	(\$1.038.239)	\$887.345	\$950.899	(\$1.194.979)	\$823.791	\$1.089.471	(\$1.079.409)	\$1.216.234	\$1.025.917	(\$2.807.327)	\$2.171.270	\$4.727.781
\$2.721.041	(\$5.804.482)	\$4.682.511	\$5.024.546	(\$4.836.157)	\$6.011.360	\$6.926.829	(\$8.721.217)	\$6.682.284	\$5.749.352	(\$12.023.633)	\$12.928.453	\$13.233.745
\$3.791.500	(\$2.012.982)	\$2.669.529	\$7.694.076	\$2.857.919	\$8.869.279	\$15.796.107	\$7.074.890	\$13.757.175	\$19.506.526	\$7.482.894	\$20.411.347	\$13.233.745

Anexo G, Estado de resultados por escenario.

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL — 3 ESCENARIOS Años 1-5															
Inversión \$12.000.000 WACC 14%															
ÍTEM	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	Pes	Cen	Opt	Pes	Cen	Opt	Pes	Cen	Opt	Pes	Cen	Opt	Pes	Cen	Opt
I. INGRESOS															
TOTAL INGRESOS	\$45.385.025	\$59.779.500	\$71.831.400	\$59.000.533	\$77.817.350	\$93.380.820	\$70.800.639	\$93.380.820	\$112.056.984	\$81.420.735	\$106.763.943	\$128.865.532	\$89.562.808	\$118.126.737	\$141.752.085
II. COSTO DE VENTAS															
(-) Costo mercadería landed	(\$26.644.981)	(\$36.241.357)	(\$37.888.091)	(\$34.638.475)	(\$47.113.764)	(\$50.410.478)	(\$41.566.171)	(\$56.536.517)	(\$60.492.574)	(\$47.801.096)	(\$65.016.994)	(\$69.566.460)	(\$52.581.206)	(\$71.518.694)	(\$76.523.106)
MARGEN	\$18.740.044	\$23.538.143	\$33.943.309	\$24.362.057	\$30.703.586	\$42.970.342	\$29.234.468	\$36.844.303	\$51.564.410	\$33.619.639	\$41.746.949	\$59.299.072	\$36.981.603	\$46.608.044	\$65.228.979
% Margen bruto	41,3%	39,4%	47,3%	41,3%	39,5%	46,0%	41,3%	39,5%	46,0%	41,3%	39,1%	46,0%	41,3%	39,5%	46,0%
III. GASTOS OPERACIONALES															
(-) Costos fijos operacionales	(\$16.320.000)	(\$16.320.000)	(\$16.320.000)	(\$16.320.000)	(\$16.320.000)	(\$16.320.000)	(\$16.320.000)	(\$16.320.000)	(\$16.320.000)	(\$16.320.000)	(\$16.320.000)	(\$16.320.000)	(\$16.320.000)	(\$16.320.000)	(\$16.320.000)
(-) Marketing digital (decreciente)	(\$6.050.000)	(\$6.600.000)	(\$6.050.000)	(\$3.780.000)	(\$4.620.000)	(\$4.620.000)	(\$3.300.000)	(\$3.300.000)	(\$3.300.000)	(\$2.310.000)	(\$2.310.000)	(\$2.310.000)	(\$1.650.000)	(\$1.650.000)	(\$1.650.000)
(-) Viajes abastecimiento EE.UU.	(\$8.072.000)	(\$8.072.000)	(\$8.072.000)	(\$8.072.000)	(\$8.072.000)	(\$8.072.000)	(\$8.072.000)	(\$8.072.000)	(\$8.072.000)	(\$8.072.000)	(\$8.072.000)	(\$8.072.000)	(\$8.072.000)	(\$8.072.000)	(\$8.072.000)
UTILIDAD OPERACIONAL (EBITDA)	(\$11.701.956)	(\$7.453.857)	\$3.501.309	(\$3.809.943)	\$1.691.586	\$13.958.342	\$1.542.468	\$9.152.303	\$23.872.410	\$6.917.639	\$15.044.949	\$32.597.072	\$10.939.603	\$20.566.044	\$39.186.979
(-) Impuesto 1ª Categoría 27%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA	(\$11.701.956)	(\$7.453.857)	\$3.501.309	(\$3.809.943)	\$1.691.586	\$13.958.342	\$1.542.468	\$9.152.303	\$23.872.410	\$6.917.639	\$15.044.949	\$32.597.072	\$10.939.603	\$20.566.044	\$39.186.979
Utilidad neta acumulada	(\$11.701.956)	(\$7.453.857)	\$3.501.309	(\$15.511.899)	(\$5.762.271)	\$17.459.651	(\$13.969.431)	\$3.390.033	\$41.332.062	(\$7.051.792)	\$18.434.982	\$73.929.133	\$3.887.811	\$39.001.025	\$113.116.113