

Parte 02 — Descubrimiento, validación y mercado

Crear y operar una empresa real en Chile

Versión	1.2.0
Partes	1
Clases	14
Jurisdicción	Chile-first
Fecha base normativa	07-08-2026
Licencia	MIT

Material educativo y de ingeniería empresarial. No reemplaza asesoría legal, tributaria, contable, laboral, sanitaria, financiera ni regulatoria para un caso concreto. Antes de ejecutar un trámite hay que verificar la fuente oficial vigente.

Índice

Parte 02 — Descubrimiento, validación y mercado	3
Clase 015 — Formulación del problema empresarial	8
Clase 016 — Investigación secundaria con fuentes confiables	12
Clase 017 — Entrevistas de descubrimiento sin sesgos	16
Clase 018 — Segmentación y perfil de cliente ideal	20
Clase 019 — Jobs to Be Done y resultados esperados	24
Clase 020 — Tamaño de mercado TAM SAM SOM	28
Clase 021 — Competidores directos, indirectos y sustitutos	32
Clase 022 — Mapa de alternativas actuales del cliente	36
Clase 023 — Propuesta de valor y diferenciación	40
Clase 024 — Hipótesis críticas del negocio	44
Clase 025 — Experimentos de demanda antes de invertir	48
Clase 026 — MVP, prototipo y concierge test	52
Clase 027 — Precio como experimento de mercado	56
Clase 028 — Decidir: perseverar, pivotar o abandonar	60

Parte 02 — Descubrimiento, validación y mercado

Gastar información barata antes de gastar dinero caro

Etapas 1 — Antes de que la empresa exista · salida de la etapa: Tesis validada con evidencia primaria

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Clases:** 14 (015–028) · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Contenido central: Hipótesis falsables, entrevistas sin sesgo, TAM/SAM/SOM bottom-up, competencia, MVP y kill criteria

Conceptos definidos en esta parte: 56

De qué trata esta parte

La validación no busca confirmar la idea: busca abaratar el error. Cada peso gastado en descubrimiento evita muchos gastados en construir algo que nadie compra, y esa aritmética es la única defensa real contra el sesgo de confirmación del fundador. El método es simple de enunciar y difícil de sostener: convertir la intuición en hipótesis falsable, fijar el umbral antes de mirar el dato, y aceptar el resultado aunque duela.

El núcleo técnico de esta parte es la distinción entre lo que la gente dice y lo que la gente hace. Una entrevista bien hecha pregunta por hechos pasados —qué hiciste la última vez, cuánto te costó, qué probaste, por qué lo abandonaste— porque las respuestas sobre intenciones futuras tienen valor predictivo casi nulo. Un experimento bien diseñado impone fricción: una seña, una firma, una tarjeta. El interés es gratis; el compromiso no.

El dimensionamiento cierra la parte y es donde más se miente sin querer. Estimar el mercado como un porcentaje de una cifra global es señal de que no se estudió el mercado propio. La estimación defendible se construye de abajo hacia arriba, con datos del INE, del Banco Central y del SII, y con cada supuesto vinculado a su fuente y su fecha.

Resultados de la parte

Al terminar esta parte podrás:

- Formular un problema empresarial en términos falsables.
- Producir evidencia de demanda antes de comprometer capital.
- Dimensionar TAM, SAM y SOM con supuestos rastreables a una fuente.
- Decidir con criterio explícito entre perseverar, pivotar o abandonar.

Mapa de la parte

Diagrama — esquema de razonamiento. La versión renderizada está en el repositorio y en el sitio del programa.

Problema observado -> Hipótesis falsable · con umbral fijado
Hipótesis falsable · con umbral fijado -> Investigación secundaria · INE · BCCh · SII
Hipótesis falsable · con umbral fijado -> Entrevistas sobre · hechos pasados
Investigación secundaria · INE · BCCh · SII -> Dimensionamiento · bottom-up
Entrevistas sobre · hechos pasados -> Alternativa actual · y costo de cambio
Dimensionamiento · bottom-up -> Experimento de demanda · con fricción real
Alternativa actual · y costo de cambio -> Experimento de demanda · con fricción real
Experimento de demanda · con fricción real -> ¿Supera el umbral · fijado de antemano?
¿Supera el umbral · fijado de antemano? --[sí]-> Perseverar: · pasar a modelo
¿Supera el umbral · fijado de antemano? --[parcial]-> Pivotar conservando · el aprendizaje
¿Supera el umbral · fijado de antemano? --[no]-> Abandonar según · kill criteria

Marco aplicable

- método de descubrimiento de clientes y experimentación acotada
- Jobs to Be Done como marco de resultados esperados
- estadística oficial chilena: INE, Banco Central, Censo y encuestas sectoriales

Autoridades o contrapartes: INE, Banco Central de Chile, SII (estadísticas de empresas por rubro).

Profesionales de apoyo: fundador, investigador de mercado, analista de datos.

Riesgos característicos

- Entrevistar buscando confirmación en vez de refutación.
- Estimar mercado de arriba hacia abajo sin conexión con capacidad real de venta.
- Confundir interés declarado con disposición a pagar.
- Invertir en producto antes de tener un canal de adquisición identificado.

Las 14 clases

#	Global	Clase	Decisión que habilita
01	015	Formulación del problema empresarial	convertir la intuición del fundador en un enunciado que puede resultar falso
02	016	Investigación secundaria con fuentes confiables	definir qué fuentes se usarán y con qué frecuencia se revalidan
03	017	Entrevistas de descubrimiento sin sesgos	decidir a quién entrevistar y qué evidencia de comportamiento se busca
04	018	Segmentación y perfil de cliente ideal	definir a qué segmento se dirige la empresa y a cuáles renuncia explícitamente
05	019	Jobs to Be Done y resultados esperados	definir qué progreso contrata el cliente y con qué métrica lo juzga
06	020	Tamaño de mercado TAM SAM SOM	dimensionar el mercado con supuestos que un tercero pueda auditar
07	021	Competidores directos, indirectos y sustitutos	identificar contra qué compite realmente la oferta en la decisión del cliente
08	022	Mapa de alternativas actuales del cliente	determinar si la mejora ofrecida supera el costo de cambio del cliente
09	023	Propuesta de valor y diferenciación	definir la promesa central y la prueba que la sostiene
10	024	Hipótesis críticas del negocio	priorizar qué supuestos se prueban primero y con qué presupuesto
11	025	Experimentos de demanda antes de invertir	elegir el experimento que produce la señal más fuerte al menor costo
12	026	MVP, prototipo y concierge test	decidir qué se entrega manualmente y qué se automatiza en la primera versión

#	Global	Clase	Decisión que habilita
13	027	Precio como experimento de mercado	fijar el precio inicial con un método declarado y un plan de prueba
14	028	Decidir: perseverar, pivotar o abandonar	decidir con criterio preestablecido si se persevera, se pivota o se abandona

Glosario de la parte

Concepto	Definición operacional
Abandonar	Cerrar la apuesta según criterio definido previamente.
Alcance	Segmento y contexto donde la hipótesis se afirma verdadera.
Alternativa actual	Lo que el cliente hace hoy para mitigar el problema.
Ancla	Primer número que condiciona la percepción de todo el resto.
Circunstancia	Contexto que gatilla la contratación de la solución.
Competidor directo	Resuelve el mismo job con un modelo similar.
Competidor indirecto	Resuelve el mismo job con un modelo distinto.
Concierge test	Entrega manual del servicio para validar antes de automatizar.
Costo de cambio	Esfuerzo, riesgo y dinero de abandonar la alternativa actual.
Costo del experimento	Gasto máximo aceptable para obtener la señal.
Criterio de exclusión	Atributo que descarta a un prospecto aunque parezca atractivo.
Deuda de aprendizaje	Conocimiento no adquirido por saltarse la etapa manual.
Diferenciación	Atributo que el cliente valora y que la competencia no ofrece igual.
Disposición a pagar	Máximo que el cliente pagaría antes de rechazar.
Elasticidad	Sensibilidad de la demanda ante un cambio de precio.
Entrevista de descubrimiento	Conversación sobre el pasado del entrevistado, no sobre el futuro.
Estimación bottom-up	Cálculo desde número de clientes posibles por ticket promedio.
Evidencia de comportamiento	Lo que la persona ya hizo, gastó o intentó.
Experimento de demanda	Prueba que mide intención con costo o compromiso real.
Fecha de corte	Momento al que corresponde el dato y a partir del cual envejece.
Fuente primaria	Dato producido por quien lo genera: organismo oficial, registro, censo.
Fuente secundaria	Interpretación o resumen elaborado por un tercero.
Fuerza de cambio	Empuje del problema y atracción de la solución contra hábito y ansiedad.
Gatillo de cambio	Evento que hace insostenible seguir con la alternativa actual.
Hipótesis crítica	Supuesto cuyo error invalida todo el negocio.
Hipótesis falsable	Enunciado que puede resultar falso con una observación concreta.
ICP	Perfil de cliente ideal, definido por atributos observables.
Job to be done	Progreso que el cliente busca en una circunstancia concreta.
Kill criteria	Condición fijada de antemano que obliga a detener.

Concepto	Definición operacional
Matriz competitiva	Comparación por atributos que el cliente usa para decidir.
MVP	Versión mínima que permite aprender lo crítico entregando valor real.
Métrica de refutación	Dato que, si aparece, obliga a abandonar la hipótesis.
Paridad	Atributo necesario para competir pero que no diferencia.
Perseverar	Seguir con la hipótesis actual porque la evidencia la respalda.
Pivotar	Cambiar un elemento del modelo conservando el aprendizaje.
Precio de referencia	Monto que el cliente ya paga por la alternativa actual.
Pregunta inductiva	Pregunta que sugiere la respuesta esperada.
Propuesta de valor	Promesa específica de resultado para un segmento específico.
Prototipo	Representación que permite evaluar sin operar.
Prueba	Evidencia que hace creíble la promesa.
Punto de dolor residual	Lo que la alternativa actual no resuelve.
Resultado esperado	Métrica con la que el cliente juzga si el progreso ocurrió.
Riesgo de deseabilidad	Que el cliente no quiera la solución.
Riesgo de factibilidad	Que la empresa no pueda entregarlo de forma sostenible.
Riesgo de viabilidad	Que el modelo no genere margen suficiente.
SAM	Porción del tam alcanzable con el modelo y la geografía actuales.
Saturación	Punto en que las entrevistas dejan de aportar información nueva.
Segmentación	División del mercado en grupos con comportamiento de compra distinto.
Segmento accesible	Grupo al que la empresa efectivamente puede llegar con su canal.
Sesgo de confirmación	Tendencia a buscar solo evidencia que apoya lo que ya se cree.
Señal débil	Clic, me gusta, encuesta o promesa verbal.
Señal fuerte	Pago, reserva, firma o cesión de tiempo relevante.
SOM	Porción del sam capturable en un horizonte realista con la capacidad actual.
Sustituto	Forma alternativa de lograr el progreso, incluido no hacer nada.
TAM	Mercado total teórico si se capturara todo el segmento.
Trazabilidad	Posibilidad de reconstruir de dónde salió cada cifra.

Cómo se conecta

Alimenta directamente la parte 03, que traduce la evidencia en modelo de ingreso, y la parte 09, que convierte la disposición a pagar detectada aquí en precio y economía unitaria. Sin esta parte, la parte 24 no tiene caso que defender.

Pauta bibliográfica

- Fitzpatrick, R. — *The Mom Test*: cómo preguntar sin inducir la respuesta.
- Christensen, C. — marco Jobs to Be Done y competencia por el progreso del cliente.
- INE · Censo y encuestas sectoriales, y series del Banco Central: base de todo dimensionamiento bottom-up en Chile.

Fuentes oficiales de la parte

Biblioteca del Congreso Nacional · LeyChile — Normativa oficial consolidada <<https://www.bcn.cl/leychile/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica el texto oficial y consolidado de leyes, decretos y reglamentos, con la versión vigente a una fecha, el historial de modificaciones y la tramitación que las originó.
- *Cómo leerla:* Usa siempre el selector de versión vigente a la fecha en que ejecutarás el trámite, no la última publicada. Y lee el artículo transitorio: en normas en implantación gradual —jornada, datos personales— ahí está la fecha que realmente te aplica.

Servicio de Cooperación Técnica — Fomento para micro y pequeñas empresas <<https://www.sercotec.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica las convocatorias vigentes con sus bases: perfil de empresa elegible, monto del subsidio, cofinanciamiento exigido, gastos financiados y obligaciones de rendición.
- *Cómo leerla:* Lee las bases desde el final: la sección de rendición decide si podrás quedarte con el subsidio. Muchos proyectos se adjudican y después devuelven fondos por no poder acreditar el gasto en la forma exigida.

ProChile — Programas, estudios de mercado y promoción <<https://www.prochile.gob.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica estudios de mercado por país y sector, agendas de negocios, ferias, y los programas de cofinanciamiento de actividades de promoción.
- *Cómo leerla:* Los estudios de mercado por país son el mejor uso gratuito: entregan tamaño, canales, competencia y requisitos de entrada verificados, que es justo lo que una estimación bottom-up necesita.

Anterior	Índice	Siguiente
Parte 01 · Fundamentos de empresa y mentalidad empresarial	Currículo · Programa	Parte 03 · Modelos de negocio y líneas de ingreso

Clase 015 — Formulación del problema empresarial

Parte 02 · Descubrimiento, validación y mercado — clase 1 de 14

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Jurisdicción:** Chile-first · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Decisión que habilita: convertir la intuición del fundador en un enunciado que puede resultar falso

Entregable: hoja de hipótesis con enunciado, segmento, métrica, umbral y método de refutación

Propósito

Convertir la intuición del fundador en un enunciado que puede resultar falso, que es el único punto donde la validación deja de ser una ceremonia.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —convertir la intuición del fundador en un enunciado que puede resultar falso— y justificar la decisión por escrito.
- **Producir** el entregable de la clase y contrastarlo contra su criterio de aceptación.
- **Distinguir** el dato estable del dato dinámico que exige revalidación en la fuente oficial.

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
Hipótesis falsable	Enunciado que puede resultar falso con una observación concreta.
Métrica de refutación	Dato que, si aparece, obliga a abandonar la hipótesis.
Sesgo de confirmación	Tendencia a buscar solo evidencia que apoya lo que ya se cree.
Alcance	Segmento y contexto donde la hipótesis se afirma verdadera.

Flujo de razonamiento

Diagrama — esquema de razonamiento. La versión renderizada está en el repositorio y en el sitio del programa.

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Hipótesis falsable
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Métrica de refutación
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Sesgo de confirmación
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Alcance
Hipótesis falsable + Métrica de refutación + Sesgo de confirmación + Alcance -> convertir la intuición del · fundador en un enunciado que · puede resultar falso
convertir la intuición del · fundador en un enunciado que · puede resultar falso -> Entregable · hoja de hipótesis con · enunciado, segmento, métrica, · umbral y método de refutación
Entregable · hoja de hipótesis con · enunciado, segmento, métrica, · umbral y método de refutación -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

Formular el problema como hipótesis falsable convierte una opinión en un experimento. La formulación debe incluir segmento, comportamiento observable, frecuencia y umbral: sin umbral, cualquier resultado se interpretará como confirmación.

2. Cómo se traduce en la práctica

El umbral es la parte que se salta y la que decide todo. Fijado después de ver el resultado, cualquier dato se lee como alentador. Fijado antes —«al menos 8 de 20 entrevistados deben haber pagado por resolverlo el último año»— la hipótesis puede efectivamente morir, que es de lo que se trata.

3. Marco aplicable y quién interviene

- método de descubrimiento de clientes y experimentación acotada
- Jobs to Be Done como marco de resultados esperados
- estadística oficial chilena: INE, Banco Central, Censo y encuestas sectoriales

Autoridades o contrapartes involucradas: INE, Banco Central de Chile, SII (estadísticas de empresas por rubro). **Profesionales de apoyo:** fundador, investigador de mercado, analista de datos. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

Aplica esta clase a **una** de las siguientes líneas de negocio y repite después el ejercicio con una segunda línea de carga regulatoria distinta:

Línea	Carga regulatoria
SaaS B2B con IA	media
Servicios profesionales	baja
E-commerce D2C	media
Alimentos o foodtech	alta
Exportación de servicios	media
Fintech regulada	alta
Construcción o servicios técnicos	alta

Secuencia de trabajo:

- Delimita el contexto: actividad económica, escala, comuna y etapa de la empresa.
- Reúne los antecedentes que la decisión exige y anota la fecha de cada fuente.
- Identifica las alternativas reales, incluida la de no hacer nada.
- Evalúa el impacto en mercado, caja, personas, regulación y operación.
- Toma la decisión y regístrala con sus supuestos.
- Produce el entregable.
- Contrástalo contra el criterio de aceptación.
- Anota lo que requiere validación profesional y programa su revisión.

Entregable

Hoja de hipótesis con enunciado, segmento, métrica, umbral y método de refutación.

Debe incluir decisión, supuestos, fuentes con fecha de consulta, responsable, riesgos identificados y próximos pasos.

Reto verificable

Resuelve la misma materia para una segunda línea de negocio con distinta carga regulatoria y explica por escrito **qué cambió, por qué y qué fuente lo determina**.

Criterio de aceptación

- el umbral está fijado antes de recolectar datos
- existe una observación concreta que refutaría la hipótesis
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Formular hipótesis tan generales que ningún dato puede refutarlas.
- Fijar el umbral después de ver el resultado.

Característicos de la parte 02:

- Entrevistar buscando confirmación en vez de refutación.
- Estimar mercado de arriba hacia abajo sin conexión con capacidad real de venta.

Checklist Chile

- ¿existe norma o autoridad específica para esta materia?
- ¿la fuente consultada está vigente a la fecha de ejecución?
- ¿se activa algún trámite ante el SII?
- ¿se activa algún requisito municipal o sectorial?
- ¿afecta a consumidores o al tratamiento de datos personales?
- ¿afecta a trabajadores o a la seguridad y salud en el trabajo?
- ¿afecta a impuestos, contabilidad o caja?
- ¿afecta a contratos o a propiedad intelectual?
- ¿requiere renovación, reporte periódico o revalidación?

Preguntas de comprobación

- ¿Qué observación concreta te obligaría a abandonar tu hipótesis principal?
- ¿Fijaste el umbral antes o después de recolectar el dato?
- ¿En qué segmento y contexto afirmas que la hipótesis es verdadera?

Fuentes oficiales

Biblioteca del Congreso Nacional · LeyChile — Normativa oficial consolidada <<https://www.bcn.cl/leychile/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica el texto oficial y consolidado de leyes, decretos y reglamentos, con la versión vigente a una fecha, el historial de modificaciones y la tramitación que las originó.
- *Cómo leerla:* Usa siempre el selector de versión vigente a la fecha en que ejecutarás el trámite, no la última publicada. Y lee el artículo transitorio: en normas en implantación gradual —jornada, datos personales— ahí

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para convertir la intuición del fundador en un enunciado que puede resultar falso.

Complementos del repositorio: glosario · ruta de lecturas · catálogo de fuentes.

Material educativo. Para una decisión real de alto impacto hay que verificar la fuente oficial vigente y validar con el profesional competente.

Anterior	Índice	Siguiente
Inicio de la parte	Parte 02 · Programa	016 · Investigación secundaria con fuentes confiables

Clase 016 — Investigación secundaria con fuentes confiables

Parte 02 · Descubrimiento, validación y mercado — clase 2 de 14

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Jurisdicción:** Chile-first · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Decisión que habilita: definir qué fuentes se usarán y con qué frecuencia se revalidan

Entregable: tabla de datos de mercado con fuente, URL, fecha de consulta y fecha de corte del dato

Propósito

Construir la base de datos de mercado con fuentes primarias trazables, porque una cifra sin origen ni fecha no se puede defender ante un banco, un inversionista ni un comité.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —definir qué fuentes se usarán y con qué frecuencia se revalidan— y justificar la decisión por escrito.
- **Producir** el entregable de la clase y contrastarlo contra su criterio de aceptación.
- **Distinguir** el dato estable del dato dinámico que exige revalidación en la fuente oficial.

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
Fuente primaria	Dato producido por quien lo genera: organismo oficial, registro, censo.
Fuente secundaria	Interpretación o resumen elaborado por un tercero.
Fecha de corte	Momento al que corresponde el dato y a partir del cual envejece.
Trazabilidad	Posibilidad de reconstruir de dónde salió cada cifra.

Flujo de razonamiento

Diagrama — esquema de razonamiento. La versión renderizada está en el repositorio y en el sitio del programa.

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Fuente primaria

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Fuente secundaria

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Fecha de corte

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Trazabilidad

Fuente primaria + Fuente secundaria + Fecha de corte + Trazabilidad -> definir qué fuentes se usarán · y con qué frecuencia se · revalidan

definir qué fuentes se usarán · y con qué frecuencia se · revalidan -> Entregable · tabla de datos de mercado con · fuente, URL, fecha de consulta · y fecha de corte del dato

Entregable · tabla de datos de mercado con · fuente, URL, fecha de consulta · y fecha de corte del dato -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?

¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente

¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

En Chile la investigación secundaria sería se apoya en INE, Banco Central, estadísticas del SII por rubro y registros sectoriales. Cada cifra usada en una decisión debe tener fuente, fecha y método; una cifra sin trazabilidad no se puede defender ante un banco, un inversionista ni un comité.

2. Cómo se traduce en la práctica

En Chile la investigación sería se apoya en el INE para población y empleo, el Banco Central para series macro y tipo de cambio, y las estadísticas del SII por rubro y tamaño. La regla es bajar el dato a la comuna cuando el negocio sea local: los promedios nacionales rara vez describen el mercado alcanzable.

3. Marco aplicable y quién interviene

- método de descubrimiento de clientes y experimentación acotada
- Jobs to Be Done como marco de resultados esperados
- estadística oficial chilena: INE, Banco Central, Censo y encuestas sectoriales

Autoridades o contrapartes involucradas: INE, Banco Central de Chile, SII (estadísticas de empresas por rubro). **Profesionales de apoyo:** fundador, investigador de mercado, analista de datos. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

Aplica esta clase a **una** de las siguientes líneas de negocio y repite después el ejercicio con una segunda línea de carga regulatoria distinta:

Línea	Carga regulatoria
SaaS B2B con IA	media
Servicios profesionales	baja
E-commerce D2C	media
Alimentos o foodtech	alta
Exportación de servicios	media
Fintech regulada	alta
Construcción o servicios técnicos	alta

Secuencia de trabajo:

- Delimita el contexto: actividad económica, escala, comuna y etapa de la empresa.
- Reúne los antecedentes que la decisión exige y anota la fecha de cada fuente.
- Identifica las alternativas reales, incluida la de no hacer nada.
- Evalúa el impacto en mercado, caja, personas, regulación y operación.
- Toma la decisión y regístrala con sus supuestos.
- Produce el entregable.
- Contrástalo contra el criterio de aceptación.
- Anota lo que requiere validación profesional y programa su revisión.

Entregable

Tabla de datos de mercado con fuente, url, fecha de consulta y fecha de corte del dato.

Debe incluir decisión, supuestos, fuentes con fecha de consulta, responsable, riesgos identificados y próximos pasos.

Reto verificable

Resuelve la misma materia para una segunda línea de negocio con distinta carga regulatoria y explica por escrito **qué cambió, por qué y qué fuente lo determina**.

Criterio de aceptación

- cada cifra tiene fuente primaria identificable y fecha
- los datos dinámicos están marcados para revalidación
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Citar una nota de prensa que a su vez cita un informe que nadie leyó.
- Usar una cifra de mercado global como si describiera el mercado chileno.

Característicos de la parte 02:

- Entrevistar buscando confirmación en vez de refutación.
- Estimar mercado de arriba hacia abajo sin conexión con capacidad real de venta.

Checklist Chile

- ¿existe norma o autoridad específica para esta materia?
- ¿la fuente consultada está vigente a la fecha de ejecución?
- ¿se activa algún trámite ante el SII?
- ¿se activa algún requisito municipal o sectorial?
- ¿afecta a consumidores o al tratamiento de datos personales?
- ¿afecta a trabajadores o a la seguridad y salud en el trabajo?
- ¿afecta a impuestos, contabilidad o caja?
- ¿afecta a contratos o a propiedad intelectual?
- ¿requiere renovación, reporte periódico o revalidación?

Preguntas de comprobación

- ¿Cuál es la fuente primaria, la fecha de consulta y la fecha de corte de cada cifra que usas?
- ¿Qué dato tuyo proviene en realidad de una nota de prensa que cita a un tercero?
- ¿Qué cifras de tu modelo son dinámicas y cuándo toca revalidarlas?

Fuentes oficiales

Biblioteca del Congreso Nacional · LeyChile — Normativa oficial consolidada <<https://www.bcn.cl/leychile/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica el texto oficial y consolidado de leyes, decretos y reglamentos, con la versión vigente a una fecha, el historial de modificaciones y la tramitación que las originó.
- *Cómo leerla:* Usa siempre el selector de versión vigente a la fecha en que ejecutarás el trámite, no la última publicada. Y lee el artículo transitorio: en normas en implantación gradual —jornada, datos personales— ahí

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para definir qué fuentes se usarán y con qué frecuencia se revalidan.

Servicio de Impuestos Internos — Nuevos contribuyentes, inicio de actividades y DTE
<https://www.sii.cl/ayudas/nuevos_contribuyentes/boleta-vys-facturador.html> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Reúne el circuito completo del contribuyente nuevo: obtención de RUT, declaración de inicio de actividades, elección de códigos de actividad económica y habilitación para emitir documentos tributarios electrónicos.
- *Cómo leerla:* Sepáralo en dos actos distintos que la página trata seguidos: el RUT identifica, el inicio de actividades habilita. Lo que te bloquea para facturar casi siempre está en el segundo, no en el primero.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Nuevos contribuyentes, inicio de actividades y DTE» para definir qué fuentes se usarán y con qué frecuencia se revalidan.

Complementos del repositorio: glosario · ruta de lecturas · catálogo de fuentes.

Material educativo. Para una decisión real de alto impacto hay que verificar la fuente oficial vigente y validar con el profesional competente.

Anterior	Índice	Siguiente
015 · Formulación del problema empresarial	Parte 02 · Programa	017 · Entrevistas de descubrimiento sin sesgos

Clase 017 — Entrevistas de descubrimiento sin sesgos

Parte 02 · Descubrimiento, validación y mercado — clase 3 de 14

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Jurisdicción:** Chile-first · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Decisión que habilita: decidir a quién entrevistar y qué evidencia de comportamiento se busca

Entregable: guion de entrevista y bitácora de diez entrevistas con hallazgos y citas textuales

Propósito

Aprender a entrevistar sobre hechos ocurridos y no sobre intenciones, porque las respuestas sobre lo que alguien haría en el futuro tienen valor predictivo casi nulo.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —decidir a quién entrevistar y qué evidencia de comportamiento se busca— y justificar la decisión por escrito.
- **Producir** el entregable de la clase y contrastarlo contra su criterio de aceptación.
- **Distinguir** el dato estable del dato dinámico que exige revalidación en la fuente oficial.

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
Entrevista de descubrimiento	Conversación sobre el pasado del entrevistado, no sobre el futuro.
Pregunta inductiva	Pregunta que sugiere la respuesta esperada.
Evidencia de comportamiento	Lo que la persona ya hizo, gastó o intentó.
Saturación	Punto en que las entrevistas dejan de aportar información nueva.

Flujo de razonamiento

Diagrama — esquema de razonamiento. La versión renderizada está en el repositorio y en el sitio del programa.

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Entrevista de · descubrimiento

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Pregunta inductiva

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Evidencia de · comportamiento

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Saturación

Entrevista de · descubrimiento + Pregunta inductiva + Evidencia de · comportamiento + Saturación -> decidir a quién entrevistar y · qué evidencia de · comportamiento se busca

decidir a quién entrevistar y · qué evidencia de · comportamiento se busca -> Entregable · guion de entrevista y bitácora · de diez entrevistas con · hallazgos y citas textuales

Entregable · guion de entrevista y bitácora · de diez entrevistas con · hallazgos y citas textuales -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?

¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente

¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

La regla central es preguntar por hechos ocurridos y no por intenciones: qué hizo la última vez que enfrentó el problema, cuánto le costó, qué probó y por qué lo abandonó. Las respuestas sobre lo que la persona haría en el futuro tienen valor predictivo casi nulo.

2. Cómo se traduce en la práctica

La contaminación más habitual es presentar la solución al inicio: a partir de ahí el entrevistado colabora en vez de informar. La estructura que funciona empieza por el último episodio real del problema y avanza hacia atrás, hasta que aparecen el costo y la alternativa que hoy usa.

3. Marco aplicable y quién interviene

- método de descubrimiento de clientes y experimentación acotada
- Jobs to Be Done como marco de resultados esperados
- estadística oficial chilena: INE, Banco Central, Censo y encuestas sectoriales

Autoridades o contrapartes involucradas: INE, Banco Central de Chile, SII (estadísticas de empresas por rubro). **Profesionales de apoyo:** fundador, investigador de mercado, analista de datos. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

Aplica esta clase a **una** de las siguientes líneas de negocio y repite después el ejercicio con una segunda línea de carga regulatoria distinta:

Línea	Carga regulatoria
SaaS B2B con IA	media
Servicios profesionales	baja
E-commerce D2C	media
Alimentos o foodtech	alta
Exportación de servicios	media
Fintech regulada	alta
Construcción o servicios técnicos	alta

Secuencia de trabajo:

- Delimita el contexto: actividad económica, escala, comuna y etapa de la empresa.
- Reúne los antecedentes que la decisión exige y anota la fecha de cada fuente.
- Identifica las alternativas reales, incluida la de no hacer nada.
- Evalúa el impacto en mercado, caja, personas, regulación y operación.
- Toma la decisión y regístrala con sus supuestos.
- Produce el entregable.
- Contrástalo contra el criterio de aceptación.
- Anota lo que requiere validación profesional y programa su revisión.

Entregable

Guion de entrevista y bitácora de diez entrevistas con hallazgos y citas textuales.

Debe incluir decisión, supuestos, fuentes con fecha de consulta, responsable, riesgos identificados y próximos pasos.

Reto verificable

Resuelve la misma materia para una segunda línea de negocio con distinta carga regulatoria y explica por escrito **qué cambió, por qué y qué fuente lo determina**.

Criterio de aceptación

- las preguntas indagan hechos pasados y no intenciones
- las conclusiones citan evidencia textual de las entrevistas
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Presentar la solución al inicio y contaminar toda la conversación.
- Entrevistar solo a personas del entorno cercano del fundador.

Característicos de la parte 02:

- Entrevistar buscando confirmación en vez de refutación.
- Estimar mercado de arriba hacia abajo sin conexión con capacidad real de venta.

Checklist Chile

- ¿existe norma o autoridad específica para esta materia?
- ¿la fuente consultada está vigente a la fecha de ejecución?
- ¿se activa algún trámite ante el SII?
- ¿se activa algún requisito municipal o sectorial?
- ¿afecta a consumidores o al tratamiento de datos personales?
- ¿afecta a trabajadores o a la seguridad y salud en el trabajo?
- ¿afecta a impuestos, contabilidad o caja?
- ¿afecta a contratos o a propiedad intelectual?
- ¿requiere renovación, reporte periódico o revalidación?

Preguntas de comprobación

- ¿Cuántas de tus preguntas indagan hechos pasados y cuántas piden opiniones sobre el futuro?
- ¿Qué cita textual de un entrevistado respalda tu conclusión principal?
- ¿A cuántas personas fuera de tu entorno cercano entrevistaste?

Fuentes oficiales

Biblioteca del Congreso Nacional · LeyChile — Normativa oficial consolidada <<https://www.bcn.cl/leychile/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica el texto oficial y consolidado de leyes, decretos y reglamentos, con la versión vigente a una fecha, el historial de modificaciones y la tramitación que las originó.
- *Cómo leerla:* Usa siempre el selector de versión vigente a la fecha en que ejecutarás el trámite, no la última publicada. Y lee el artículo transitorio: en normas en implantación gradual —jornada, datos personales— ahí

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para decidir a quién entrevistar y qué evidencia de comportamiento se busca.

Servicio de Cooperación Técnica — Fomento para micro y pequeñas empresas <<https://www.sercotec.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica las convocatorias vigentes con sus bases: perfil de empresa elegible, monto del subsidio, cofinanciamiento exigido, gastos financiados y obligaciones de rendición.
- *Cómo leerla:* Lee las bases desde el final: la sección de rendición decide si podrás quedarte con el subsidio. Muchos proyectos se adjudican y después devuelven fondos por no poder acreditar el gasto en la forma exigida.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Fomento para micro y pequeñas empresas» para decidir a quién entrevistar y qué evidencia de comportamiento se busca.

ProChile — Programas, estudios de mercado y promoción <<https://www.prochile.gob.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica estudios de mercado por país y sector, agendas de negocios, ferias, y los programas de cofinanciamiento de actividades de promoción.
- *Cómo leerla:* Los estudios de mercado por país son el mejor uso gratuito: entregan tamaño, canales, competencia y requisitos de entrada verificados, que es justo lo que una estimación bottom-up necesita.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Programas, estudios de mercado y promoción» para decidir a quién entrevistar y qué evidencia de comportamiento se busca.

Complementos del repositorio: glosario · ruta de lecturas · catálogo de fuentes.

Material educativo. Para una decisión real de alto impacto hay que verificar la fuente oficial vigente y validar con el profesional competente.

Anterior	Índice	Siguiente
016 · Investigación secundaria con fuentes confiables	Parte 02 · Programa	018 · Segmentación y perfil de cliente ideal

Clase 018 — Segmentación y perfil de cliente ideal

Parte 02 · Descubrimiento, validación y mercado — clase 4 de 14

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Jurisdicción:** Chile-first · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Decisión que habilita: definir a qué segmento se dirige la empresa y a cuáles renuncia explícitamente

Entregable: ficha de ICP con atributos verificables, criterios de exclusión y canal de acceso

Propósito

Definir un perfil de cliente ideal con atributos verificables antes del contacto, para que el equipo comercial pueda filtrar en vez de perseguir todo.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —definir a qué segmento se dirige la empresa y a cuáles renuncia explícitamente— y justificar la decisión por escrito.
- **Producir** el entregable de la clase y contrastarlo contra su criterio de aceptación.
- **Distinguir** el dato estable del dato dinámico que exige revalidación en la fuente oficial.

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
Segmentación	División del mercado en grupos con comportamiento de compra distinto.
ICP	Perfil de cliente ideal, definido por atributos observables.
Criterio de exclusión	Atributo que descarta a un prospecto aunque parezca atractivo.
Segmento accesible	Grupo al que la empresa efectivamente puede llegar con su canal.

Flujo de razonamiento

Diagrama — esquema de razonamiento. La versión renderizada está en el repositorio y en el sitio del programa.

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Segmentación

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> ICP

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Criterio de exclusión

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Segmento accesible

Segmentación + ICP + Criterio de exclusión + Segmento accesible -> definir a qué segmento se · dirige la empresa y a cuáles · renuncia explícitamente

definir a qué segmento se · dirige la empresa y a cuáles · renuncia explícitamente -> Entregable · ficha de ICP con atributos · verificables, criterios de · exclusión y canal de acceso

Entregable · ficha de ICP con atributos · verificables, criterios de · exclusión y canal de acceso -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?

¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente

¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

Un ICP útil se escribe con atributos verificables antes de la venta: tamaño, rubro, sistema que usa, evento que gatilla la compra. Un ICP escrito con adjetivos —empresas modernas, clientes exigentes— no permite filtrar prospectos y por lo tanto no sirve para dirigir el esfuerzo comercial.

2. Cómo se traduce en la práctica

Un ICP escrito con adjetivos —empresas modernas, clientes exigentes— no filtra nada. Uno útil se escribe con atributos observables antes de vender: rubro, tamaño, sistema que ya usa, evento que gatilla la compra. La parte 14 lo refina mirando qué clientes efectivamente retienen y son rentables.

3. Marco aplicable y quién interviene

- método de descubrimiento de clientes y experimentación acotada
- Jobs to Be Done como marco de resultados esperados
- estadística oficial chilena: INE, Banco Central, Censo y encuestas sectoriales

Autoridades o contrapartes involucradas: INE, Banco Central de Chile, SII (estadísticas de empresas por rubro). **Profesionales de apoyo:** fundador, investigador de mercado, analista de datos. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

Aplica esta clase a **una** de las siguientes líneas de negocio y repite después el ejercicio con una segunda línea de carga regulatoria distinta:

Línea	Carga regulatoria
SaaS B2B con IA	media
Servicios profesionales	baja
E-commerce D2C	media
Alimentos o foodtech	alta
Exportación de servicios	media
Fintech regulada	alta
Construcción o servicios técnicos	alta

Secuencia de trabajo:

- Delimita el contexto: actividad económica, escala, comuna y etapa de la empresa.
- Reúne los antecedentes que la decisión exige y anota la fecha de cada fuente.
- Identifica las alternativas reales, incluida la de no hacer nada.
- Evalúa el impacto en mercado, caja, personas, regulación y operación.
- Toma la decisión y regístrala con sus supuestos.
- Produce el entregable.
- Contrástalo contra el criterio de aceptación.
- Anota lo que requiere validación profesional y programa su revisión.

Entregable

Ficha de icp con atributos verificables, criterios de exclusión y canal de acceso.

Debe incluir decisión, supuestos, fuentes con fecha de consulta, responsable, riesgos identificados y próximos pasos.

Reto verificable

Resuelve la misma materia para una segunda línea de negocio con distinta carga regulatoria y explica por escrito **qué cambió, por qué y qué fuente lo determina**.

Criterio de aceptación

- todos los atributos del ICP son verificables antes de contactar
- existen criterios explícitos de exclusión
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Definir el icp tan amplio que no orienta ninguna decisión comercial.
- Incluir un segmento atractivo al que el canal actual no puede llegar.

Característicos de la parte 02:

- Entrevistar buscando confirmación en vez de refutación.
- Estimar mercado de arriba hacia abajo sin conexión con capacidad real de venta.

Checklist Chile

- ¿existe norma o autoridad específica para esta materia?
- ¿la fuente consultada está vigente a la fecha de ejecución?
- ¿se activa algún trámite ante el SII?
- ¿se activa algún requisito municipal o sectorial?
- ¿afecta a consumidores o al tratamiento de datos personales?
- ¿afecta a trabajadores o a la seguridad y salud en el trabajo?
- ¿afecta a impuestos, contabilidad o caja?
- ¿afecta a contratos o a propiedad intelectual?
- ¿requiere renovación, reporte periódico o revalidación?

Preguntas de comprobación

- ¿Todos los atributos de tu ICP se pueden verificar antes de contactar al prospecto?
- ¿Qué criterio explícito descarta a un prospecto aunque parezca atractivo?
- ¿Tu canal actual llega efectivamente al segmento que definiste?

Fuentes oficiales

Biblioteca del Congreso Nacional · LeyChile — Normativa oficial consolidada <<https://www.bcn.cl/leychile/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica el texto oficial y consolidado de leyes, decretos y reglamentos, con la versión vigente a una fecha, el historial de modificaciones y la tramitación que las originó.
- *Cómo leerla:* Usa siempre el selector de versión vigente a la fecha en que ejecutarás el trámite, no la última publicada. Y lee el artículo transitorio: en normas en implantación gradual —jornada, datos personales— ahí

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para definir a qué segmento se dirige la empresa y a cuáles renuncia explícitamente.

Servicio de Cooperación Técnica — Fomento para micro y pequeñas empresas <<https://www.sercotec.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica las convocatorias vigentes con sus bases: perfil de empresa elegible, monto del subsidio, cofinanciamiento exigido, gastos financiados y obligaciones de rendición.
- *Cómo leerla:* Lee las bases desde el final: la sección de rendición decide si podrás quedarte con el subsidio. Muchos proyectos se adjudican y después devuelven fondos por no poder acreditar el gasto en la forma exigida.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Fomento para micro y pequeñas empresas» para definir a qué segmento se dirige la empresa y a cuáles renuncia explícitamente.

ProChile — Programas, estudios de mercado y promoción <<https://www.prochile.gob.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica estudios de mercado por país y sector, agendas de negocios, ferias, y los programas de cofinanciamiento de actividades de promoción.
- *Cómo leerla:* Los estudios de mercado por país son el mejor uso gratuito: entregan tamaño, canales, competencia y requisitos de entrada verificados, que es justo lo que una estimación bottom-up necesita.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Programas, estudios de mercado y promoción» para definir a qué segmento se dirige la empresa y a cuáles renuncia explícitamente.

Complementos del repositorio: glosario · ruta de lecturas · catálogo de fuentes.

Material educativo. Para una decisión real de alto impacto hay que verificar la fuente oficial vigente y validar con el profesional competente.

Anterior	Índice	Siguiente
017 · Entrevistas de descubrimiento sin sesgos	Parte 02 · Programa	019 · Jobs to Be Done y resultados esperados

Clase 019 — Jobs to Be Done y resultados esperados

Parte 02 · Descubrimiento, validación y mercado — clase 5 de 14

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Jurisdicción:** Chile-first · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Decisión que habilita: definir qué progreso contrata el cliente y con qué métrica lo juzga

Entregable: declaración de JTBD con circunstancia, progreso, resultados esperados y fuerzas de cambio

Propósito

Cambiar el foco desde el atributo del producto hacia el progreso que el cliente intenta lograr, para identificar contra qué se compite realmente.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —definir qué progreso contrata el cliente y con qué métrica lo juzga— y justificar la decisión por escrito.
- **Producir** el entregable de la clase y contrastarlo contra su criterio de aceptación.
- **Distinguir** el dato estable del dato dinámico que exige revalidación en la fuente oficial.

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
Job to be done	Progreso que el cliente busca en una circunstancia concreta.
Resultado esperado	Métrica con la que el cliente juzga si el progreso ocurrió.
Circunstancia	Contexto que gatilla la contratación de la solución.
Fuerza de cambio	Empuje del problema y atracción de la solución contra hábito y ansiedad.

Flujo de razonamiento

Diagrama — esquema de razonamiento. La versión renderizada está en el repositorio y en el sitio del programa.

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Job to be done

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Resultado esperado

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Circunstancia

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Fuerza de cambio

Job to be done + Resultado esperado + Circunstancia + Fuerza de cambio -> definir qué progreso contrata · el cliente y con qué métrica · lo juzga

definir qué progreso contrata · el cliente y con qué métrica · lo juzga -> Entregable · declaración de JTBD con · circunstancia, progreso, · resultados esperados y fuerzas · de cambio

Entregable · declaración de JTBD con · circunstancia, progreso, · resultados esperados y fuerzas · de cambio -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?

¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente

¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

El marco JTBD desplaza el foco desde el atributo del producto hacia el progreso que el cliente intenta lograr. Su valor práctico es identificar los competidores reales, que muchas veces son la planilla de cálculo, el trabajo manual o no hacer nada, y no las empresas del mismo rubro.

2. Cómo se traduce en la práctica

El competidor que aparece al aplicar este marco casi nunca es una empresa del rubro: es la planilla de cálculo, el trabajo manual, el contador que ya hace algo parecido o simplemente no hacer nada. Reconocerlo cambia el mensaje comercial y la definición del producto mínimo.

3. Marco aplicable y quién interviene

- método de descubrimiento de clientes y experimentación acotada
- Jobs to Be Done como marco de resultados esperados
- estadística oficial chilena: INE, Banco Central, Censo y encuestas sectoriales

Autoridades o contrapartes involucradas: INE, Banco Central de Chile, SII (estadísticas de empresas por rubro). **Profesionales de apoyo:** fundador, investigador de mercado, analista de datos. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

Aplica esta clase a **una** de las siguientes líneas de negocio y repite después el ejercicio con una segunda línea de carga regulatoria distinta:

Línea	Carga regulatoria
SaaS B2B con IA	media
Servicios profesionales	baja
E-commerce D2C	media
Alimentos o foodtech	alta
Exportación de servicios	media
Fintech regulada	alta
Construcción o servicios técnicos	alta

Secuencia de trabajo:

- Delimita el contexto: actividad económica, escala, comuna y etapa de la empresa.
- Reúne los antecedentes que la decisión exige y anota la fecha de cada fuente.
- Identifica las alternativas reales, incluida la de no hacer nada.
- Evalúa el impacto en mercado, caja, personas, regulación y operación.
- Toma la decisión y regístrala con sus supuestos.
- Produce el entregable.
- Contrástalo contra el criterio de aceptación.
- Anota lo que requiere validación profesional y programa su revisión.

Entregable

Declaración de jtbd con circunstancia, progreso, resultados esperados y fuerzas de cambio.

Debe incluir decisión, supuestos, fuentes con fecha de consulta, responsable, riesgos identificados y próximos pasos.

Reto verificable

Resuelve la misma materia para una segunda línea de negocio con distinta carga regulatoria y explica por escrito **qué cambió, por qué y qué fuente lo determina**.

Criterio de aceptación

- los resultados esperados están expresados como métricas del cliente
- las cuatro fuerzas de cambio están identificadas
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Describir el job en términos del producto y no del progreso del cliente.
- Ignorar la inercia del hábito como competidor principal.

Característicos de la parte 02:

- Entrevistar buscando confirmación en vez de refutación.
- Estimar mercado de arriba hacia abajo sin conexión con capacidad real de venta.

Checklist Chile

- ¿existe norma o autoridad específica para esta materia?
- ¿la fuente consultada está vigente a la fecha de ejecución?
- ¿se activa algún trámite ante el SII?
- ¿se activa algún requisito municipal o sectorial?
- ¿afecta a consumidores o al tratamiento de datos personales?
- ¿afecta a trabajadores o a la seguridad y salud en el trabajo?
- ¿afecta a impuestos, contabilidad o caja?
- ¿afecta a contratos o a propiedad intelectual?
- ¿requiere renovación, reporte periódico o revalidación?

Preguntas de comprobación

- ¿Qué progreso concreto contrata tu cliente cuando te compra?
- ¿Con qué métrica juzga él si ese progreso ocurrió?
- ¿Cuál es la inercia del hábito que compite contigo y cómo la vences?

Fuentes oficiales

Biblioteca del Congreso Nacional · LeyChile — Normativa oficial consolidada <<https://www.bcn.cl/leychile/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica el texto oficial y consolidado de leyes, decretos y reglamentos, con la versión vigente a una fecha, el historial de modificaciones y la tramitación que las originó.
- *Cómo leerla:* Usa siempre el selector de versión vigente a la fecha en que ejecutarás el trámite, no la última publicada. Y lee el artículo transitorio: en normas en implantación gradual —jornada, datos personales— ahí está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para definir qué progreso contrata el cliente y con qué métrica lo juzga.

Servicio de Cooperación Técnica — Fomento para micro y pequeñas empresas <<https://www.sercotec.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica las convocatorias vigentes con sus bases: perfil de empresa elegible, monto del subsidio, cofinanciamiento exigido, gastos financiados y obligaciones de rendición.
- *Cómo leerla:* Lee las bases desde el final: la sección de rendición decide si podrás quedarte con el subsidio. Muchos proyectos se adjudican y después devuelven fondos por no poder acreditar el gasto en la forma exigida.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Fomento para micro y pequeñas empresas» para definir qué progreso contrata el cliente y con qué métrica lo juzga.

ProChile — Programas, estudios de mercado y promoción <<https://www.prochile.gob.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica estudios de mercado por país y sector, agendas de negocios, ferias, y los programas de cofinanciamiento de actividades de promoción.
- *Cómo leerla:* Los estudios de mercado por país son el mejor uso gratuito: entregan tamaño, canales, competencia y requisitos de entrada verificados, que es justo lo que una estimación bottom-up necesita.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Programas, estudios de mercado y promoción» para definir qué progreso contrata el cliente y con qué métrica lo juzga.

Complementos del repositorio: glosario · ruta de lecturas · catálogo de fuentes.

Material educativo. Para una decisión real de alto impacto hay que verificar la fuente oficial vigente y validar con el profesional competente.

Anterior	Índice	Siguiente
018 · Segmentación y perfil de cliente ideal	Parte 02 · Programa	020 · Tamaño de mercado TAM SAM SOM

Clase 020 — Tamaño de mercado TAM SAM SOM

Parte 02 · Descubrimiento, validación y mercado — clase 6 de 14

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Jurisdicción:** Chile-first · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Decisión que habilita: dimensionar el mercado con supuestos que un tercero pueda auditar

Entregable: modelo TAM/SAM/SOM bottom-up con cada supuesto vinculado a su fuente

Propósito

Producir una estimación de mercado que un evaluador pueda auditar, construida de abajo hacia arriba desde clientes posibles y ticket, no como porcentaje de una cifra global.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —dimensionar el mercado con supuestos que un tercero pueda auditar— y justificar la decisión por escrito.
- **Producir** el entregable de la clase y contrastarlo contra su criterio de aceptación.
- **Distinguir** el dato estable del dato dinámico que exige revalidación en la fuente oficial.

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
TAM	Mercado total teórico si se capturara todo el segmento.
SAM	Porción del tam alcanzable con el modelo y la geografía actuales.
SOM	Porción del sam capturable en un horizonte realista con la capacidad actual.
Estimación bottom-up	Cálculo desde número de clientes posibles por ticket promedio.

Flujo de razonamiento

Diagrama — esquema de razonamiento. La versión renderizada está en el repositorio y en el sitio del programa.

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> TAM
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> SAM
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> SOM
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Estimación bottom-up
TAM + SAM + SOM + Estimación bottom-up -> dimensionar el mercado con · supuestos que un tercero pueda · auditar
dimensionar el mercado con · supuestos que un tercero pueda · auditar -> Entregable · modelo TAM/SAM/SOM bottom-up · con cada supuesto vinculado a · su fuente
Entregable · modelo TAM/SAM/SOM bottom-up · con cada supuesto vinculado a · su fuente -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

La estimación bottom-up es la única defendible ante un evaluador: número de empresas o personas en el segmento por tasa de adopción realista por ticket. La estimación top-down —un porcentaje de un mercado global— indica que no se estudió el mercado propio.

2. Cómo se traduce en la práctica

La estimación top-down —«el 1 % de un mercado de miles de millones»— es señal de que no se estudió el mercado propio y descalifica el resto de la presentación. La versión defendible parte de cuántas empresas o personas hay en el segmento, según INE o SII, por una tasa de adopción justificada por el ticket real.

3. Marco aplicable y quién interviene

- método de descubrimiento de clientes y experimentación acotada
- Jobs to Be Done como marco de resultados esperados
- estadística oficial chilena: INE, Banco Central, Censo y encuestas sectoriales

Autoridades o contrapartes involucradas: INE, Banco Central de Chile, SII (estadísticas de empresas por rubro). **Profesionales de apoyo:** fundador, investigador de mercado, analista de datos. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

Aplica esta clase a **una** de las siguientes líneas de negocio y repite después el ejercicio con una segunda línea de carga regulatoria distinta:

Línea	Carga regulatoria
SaaS B2B con IA	media
Servicios profesionales	baja
E-commerce D2C	media
Alimentos o foodtech	alta
Exportación de servicios	media
Fintech regulada	alta
Construcción o servicios técnicos	alta

Secuencia de trabajo:

- Delimita el contexto: actividad económica, escala, comuna y etapa de la empresa.
- Reúne los antecedentes que la decisión exige y anota la fecha de cada fuente.
- Identifica las alternativas reales, incluida la de no hacer nada.
- Evalúa el impacto en mercado, caja, personas, regulación y operación.
- Toma la decisión y regístrala con sus supuestos.
- Produce el entregable.
- Contrástalo contra el criterio de aceptación.
- Anota lo que requiere validación profesional y programa su revisión.

Entregable

Modelo tam/sam/som bottom-up con cada supuesto vinculado a su fuente.

Debe incluir decisión, supuestos, fuentes con fecha de consulta, responsable, riesgos identificados y próximos pasos.

Reto verificable

Resuelve la misma materia para una segunda línea de negocio con distinta carga regulatoria y explica por escrito **qué cambió, por qué y qué fuente lo determina**.

Criterio de aceptación

- el cálculo es bottom-up y cada supuesto tiene fuente
- el SOM es coherente con la capacidad comercial declarada
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Presentar el 1% de un mercado enorme como meta de ventas.
- Contar como sam segmentos que el canal actual no puede alcanzar.

Característicos de la parte 02:

- Entrevistar buscando confirmación en vez de refutación.
- Estimar mercado de arriba hacia abajo sin conexión con capacidad real de venta.

Checklist Chile

- ¿existe norma o autoridad específica para esta materia?
- ¿la fuente consultada está vigente a la fecha de ejecución?
- ¿se activa algún trámite ante el SII?
- ¿se activa algún requisito municipal o sectorial?
- ¿afecta a consumidores o al tratamiento de datos personales?
- ¿afecta a trabajadores o a la seguridad y salud en el trabajo?
- ¿afecta a impuestos, contabilidad o caja?
- ¿afecta a contratos o a propiedad intelectual?
- ¿requiere renovación, reporte periódico o revalidación?

Preguntas de comprobación

- ¿Tu cálculo es bottom-up y cada supuesto tiene fuente identificable?
- ¿El SOM es coherente con la capacidad comercial que tienes hoy?
- ¿Qué parte del SAM tu canal actual no puede alcanzar aunque exista?

Fuentes oficiales

Biblioteca del Congreso Nacional · LeyChile — Normativa oficial consolidada <<https://www.bcn.cl/leychile/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica el texto oficial y consolidado de leyes, decretos y reglamentos, con la versión vigente a una fecha, el historial de modificaciones y la tramitación que las originó.
- *Cómo leerla:* Usa siempre el selector de versión vigente a la fecha en que ejecutarás el trámite, no la última publicada. Y lee el artículo transitorio: en normas en implantación gradual —jornada, datos personales— ahí

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para dimensionar el mercado con supuestos que un tercero pueda auditar.

Servicio de Impuestos Internos — Nuevos contribuyentes, inicio de actividades y DTE
<https://www.sii.cl/ayudas/nuevos_contribuyentes/boleta-vys-facturador.html> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Reúne el circuito completo del contribuyente nuevo: obtención de RUT, declaración de inicio de actividades, elección de códigos de actividad económica y habilitación para emitir documentos tributarios electrónicos.
- *Cómo leerla:* Sepáralo en dos actos distintos que la página trata seguidos: el RUT identifica, el inicio de actividades habilita. Lo que te bloquea para facturar casi siempre está en el segundo, no en el primero.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Nuevos contribuyentes, inicio de actividades y DTE» para dimensionar el mercado con supuestos que un tercero pueda auditar.

Complementos del repositorio: glosario · ruta de lecturas · catálogo de fuentes.

Material educativo. Para una decisión real de alto impacto hay que verificar la fuente oficial vigente y validar con el profesional competente.

Anterior	Índice	Siguiente
019 · Jobs to Be Done y resultados esperados	Parte 02 · Programa	021 · Competidores directos, indirectos y sustitutos

Clase 021 — Competidores directos, indirectos y sustitutos

Parte 02 · Descubrimiento, validación y mercado — clase 7 de 14

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Jurisdicción:** Chile-first · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Decisión que habilita: identificar contra qué compite realmente la oferta en la decisión del cliente

Entregable: matriz competitiva con directos, indirectos, sustitutos y statu quo, por criterio de decisión

Propósito

Identificar contra qué compite realmente la oferta en la decisión del cliente, incluyendo la alternativa de no comprar nada.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —identificar contra qué compite realmente la oferta en la decisión del cliente— y justificar la decisión por escrito.
- **Producir** el entregable de la clase y contrastarlo contra su criterio de aceptación.
- **Distinguir** el dato estable del dato dinámico que exige revalidación en la fuente oficial.

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
Competidor directo	Resuelve el mismo job con un modelo similar.
Competidor indirecto	Resuelve el mismo job con un modelo distinto.
Sustituto	Forma alternativa de lograr el progreso, incluido no hacer nada.
Matriz competitiva	Comparación por atributos que el cliente usa para decidir.

Flujo de razonamiento

Diagrama — esquema de razonamiento. La versión renderizada está en el repositorio y en el sitio del programa.

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Competidor directo

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Competidor indirecto

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Sustituto

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Matriz competitiva

Competidor directo + Competidor indirecto + Sustituto + Matriz competitiva -> identificar contra qué compite · realmente la oferta en la · decisión del cliente

identificar contra qué compite · realmente la oferta en la · decisión del cliente -> Entregable · matriz competitiva con · directos, indirectos, · sustitutos y statu quo, por · criterio de decisión

Entregable · matriz competitiva con · directos, indirectos, · sustitutos y statu quo, por · criterio de decisión -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?

¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente

¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

El competidor más frecuente en una empresa nueva es el statu quo. Una matriz competitiva útil compara por los criterios que el cliente declara en la decisión y no por los atributos que la empresa quiere destacar, e incluye explícitamente la alternativa de no comprar.

2. Cómo se traduce en la práctica

Una matriz competitiva útil compara por los criterios que el cliente declara al decidir, no por los atributos que la empresa quiere destacar. Y debe incluir el statu quo como columna: en empresas nuevas el competidor más frecuente es que todo siga igual, y ese competidor no tiene costo de cambio.

3. Marco aplicable y quién interviene

- método de descubrimiento de clientes y experimentación acotada
- Jobs to Be Done como marco de resultados esperados
- estadística oficial chilena: INE, Banco Central, Censo y encuestas sectoriales

Autoridades o contrapartes involucradas: INE, Banco Central de Chile, SII (estadísticas de empresas por rubro). **Profesionales de apoyo:** fundador, investigador de mercado, analista de datos. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

Aplica esta clase a **una** de las siguientes líneas de negocio y repite después el ejercicio con una segunda línea de carga regulatoria distinta:

Línea	Carga regulatoria
SaaS B2B con IA	media
Servicios profesionales	baja
E-commerce D2C	media
Alimentos o foodtech	alta
Exportación de servicios	media
Fintech regulada	alta
Construcción o servicios técnicos	alta

Secuencia de trabajo:

- Delimita el contexto: actividad económica, escala, comuna y etapa de la empresa.
- Reúne los antecedentes que la decisión exige y anota la fecha de cada fuente.
- Identifica las alternativas reales, incluida la de no hacer nada.
- Evalúa el impacto en mercado, caja, personas, regulación y operación.
- Toma la decisión y regístrala con sus supuestos.
- Produce el entregable.
- Contrástalo contra el criterio de aceptación.
- Anota lo que requiere validación profesional y programa su revisión.

Entregable

Matriz competitiva con directos, indirectos, sustitutos y statu quo, por criterio de decisión.

Debe incluir decisión, supuestos, fuentes con fecha de consulta, responsable, riesgos identificados y próximos pasos.

Reto verificable

Resuelve la misma materia para una segunda línea de negocio con distinta carga regulatoria y explica por escrito **qué cambió, por qué y qué fuente lo determina**.

Criterio de aceptación

- la matriz incluye el statu quo como columna
- los criterios de comparación provienen de clientes reales
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Listar solo competidores del mismo rubro e ignorar la planilla de cálculo.
- Comparar por atributos técnicos que el cliente no evalúa.

Característicos de la parte 02:

- Entrevistar buscando confirmación en vez de refutación.
- Estimar mercado de arriba hacia abajo sin conexión con capacidad real de venta.

Checklist Chile

- ¿existe norma o autoridad específica para esta materia?
- ¿la fuente consultada está vigente a la fecha de ejecución?
- ¿se activa algún trámite ante el SII?
- ¿se activa algún requisito municipal o sectorial?
- ¿afecta a consumidores o al tratamiento de datos personales?
- ¿afecta a trabajadores o a la seguridad y salud en el trabajo?
- ¿afecta a impuestos, contabilidad o caja?
- ¿afecta a contratos o a propiedad intelectual?
- ¿requiere renovación, reporte periódico o revalidación?

Preguntas de comprobación

- ¿Incluiste el statu quo y el trabajo manual como alternativas en tu matriz?
- ¿Los criterios de comparación salieron de clientes reales o los elegiste tú?
- ¿En qué criterio eres claramente inferior y cómo lo compensas?

Fuentes oficiales

Biblioteca del Congreso Nacional · LeyChile — Normativa oficial consolidada <<https://www.bcn.cl/leychile/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica el texto oficial y consolidado de leyes, decretos y reglamentos, con la versión vigente a una fecha, el historial de modificaciones y la tramitación que las originó.
- *Cómo leerla:* Usa siempre el selector de versión vigente a la fecha en que ejecutarás el trámite, no la última publicada. Y lee el artículo transitorio: en normas en implantación gradual —jornada, datos personales— ahí

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para identificar contra qué compite realmente la oferta en la decisión del cliente.

Servicio de Cooperación Técnica — Fomento para micro y pequeñas empresas <<https://www.sercotec.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica las convocatorias vigentes con sus bases: perfil de empresa elegible, monto del subsidio, cofinanciamiento exigido, gastos financiables y obligaciones de rendición.
- *Cómo leerla:* Lee las bases desde el final: la sección de rendición decide si podrás quedarte con el subsidio. Muchos proyectos se adjudican y después devuelven fondos por no poder acreditar el gasto en la forma exigida.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Fomento para micro y pequeñas empresas» para identificar contra qué compite realmente la oferta en la decisión del cliente.

ProChile — Programas, estudios de mercado y promoción <<https://www.prochile.gob.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica estudios de mercado por país y sector, agendas de negocios, ferias, y los programas de cofinanciamiento de actividades de promoción.
- *Cómo leerla:* Los estudios de mercado por país son el mejor uso gratuito: entregan tamaño, canales, competencia y requisitos de entrada verificados, que es justo lo que una estimación bottom-up necesita.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Programas, estudios de mercado y promoción» para identificar contra qué compite realmente la oferta en la decisión del cliente.

Complementos del repositorio: glosario · ruta de lecturas · catálogo de fuentes.

Material educativo. Para una decisión real de alto impacto hay que verificar la fuente oficial vigente y validar con el profesional competente.

Anterior	Índice	Siguiente
020 · Tamaño de mercado TAM SAM SOM	Parte 02 · Programa	022 · Mapa de alternativas actuales del cliente

Clase 022 — Mapa de alternativas actuales del cliente

Parte 02 · Descubrimiento, validación y mercado — clase 8 de 14

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Jurisdicción:** Chile-first · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Decisión que habilita: determinar si la mejora ofrecida supera el costo de cambio del cliente

Entregable: mapa de alternativa actual con costo de cambio estimado y gatillos de cambio identificados

Propósito

Medir el costo de cambio del cliente, porque la mejora ofrecida debe superar la fricción de migrar y no solo a la alternativa actual.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —determinar si la mejora ofrecida supera el costo de cambio del cliente— y justificar la decisión por escrito.
- **Producir** el entregable de la clase y contrastarlo contra su criterio de aceptación.
- **Distinguir** el dato estable del dato dinámico que exige revalidación en la fuente oficial.

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
Alternativa actual	Lo que el cliente hace hoy para mitigar el problema.
Costo de cambio	Esfuerzo, riesgo y dinero de abandonar la alternativa actual.
Punto de dolor residual	Lo que la alternativa actual no resuelve.
Gatillo de cambio	Evento que hace insostenible seguir con la alternativa actual.

Flujo de razonamiento

Diagrama — esquema de razonamiento. La versión renderizada está en el repositorio y en el sitio del programa.

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Alternativa actual
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Costo de cambio
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Punto de dolor residual
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Gatillo de cambio
Alternativa actual + Costo de cambio + Punto de dolor residual + Gatillo de cambio -> determinar si la mejora · ofrecida supera el costo de · cambio del cliente
determinar si la mejora · ofrecida supera el costo de · cambio del cliente -> Entregable · mapa de alternativa actual con · costo de cambio estimado y · gatillos de cambio · identificados
Entregable · mapa de alternativa actual con · costo de cambio estimado y · gatillos de cambio · identificados -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

Mapear la alternativa actual revela el precio de referencia real y la magnitud del costo de cambio. Si el costo de cambio es alto y el dolor residual bajo, no hay venta aunque la solución sea objetivamente mejor: la mejora debe superar la fricción, no solo a la alternativa.

2. Cómo se traduce en la práctica

Migrar datos, reentrenar personas y asumir el riesgo de que algo falle tienen un costo que el cliente sí calcula. Si el dolor residual de su alternativa es bajo y ese costo alto, no hay venta aunque tu solución sea objetivamente mejor. Lo que desbloquea la compra suele ser un gatillo externo, no un argumento.

3. Marco aplicable y quién interviene

- método de descubrimiento de clientes y experimentación acotada
- Jobs to Be Done como marco de resultados esperados
- estadística oficial chilena: INE, Banco Central, Censo y encuestas sectoriales

Autoridades o contrapartes involucradas: INE, Banco Central de Chile, SII (estadísticas de empresas por rubro). **Profesionales de apoyo:** fundador, investigador de mercado, analista de datos. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

Aplica esta clase a **una** de las siguientes líneas de negocio y repite después el ejercicio con una segunda línea de carga regulatoria distinta:

Línea	Carga regulatoria
SaaS B2B con IA	media
Servicios profesionales	baja
E-commerce D2C	media
Alimentos o foodtech	alta
Exportación de servicios	media
Fintech regulada	alta
Construcción o servicios técnicos	alta

Secuencia de trabajo:

- Delimita el contexto: actividad económica, escala, comuna y etapa de la empresa.
- Reúne los antecedentes que la decisión exige y anota la fecha de cada fuente.
- Identifica las alternativas reales, incluida la de no hacer nada.
- Evalúa el impacto en mercado, caja, personas, regulación y operación.
- Toma la decisión y regístrala con sus supuestos.
- Produce el entregable.
- Contrástalo contra el criterio de aceptación.
- Anota lo que requiere validación profesional y programa su revisión.

Entregable

Mapa de alternativa actual con costo de cambio estimado y gatillos de cambio identificados.

Debe incluir decisión, supuestos, fuentes con fecha de consulta, responsable, riesgos identificados y próximos pasos.

Reto verificable

Resuelve la misma materia para una segunda línea de negocio con distinta carga regulatoria y explica por escrito **qué cambió, por qué y qué fuente lo determina**.

Criterio de aceptación

- el costo de cambio está estimado en tiempo y dinero
- se identifica al menos un gatillo de cambio observable
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Comparar la solución con la alternativa ideal y no con la que el cliente usa hoy.
- Subestimar el costo de migración de datos y de reentrenamiento.

Característicos de la parte 02:

- Entrevistar buscando confirmación en vez de refutación.
- Estimar mercado de arriba hacia abajo sin conexión con capacidad real de venta.

Checklist Chile

- ¿existe norma o autoridad específica para esta materia?
- ¿la fuente consultada está vigente a la fecha de ejecución?
- ¿se activa algún trámite ante el SII?
- ¿se activa algún requisito municipal o sectorial?
- ¿afecta a consumidores o al tratamiento de datos personales?
- ¿afecta a trabajadores o a la seguridad y salud en el trabajo?
- ¿afecta a impuestos, contabilidad o caja?
- ¿afecta a contratos o a propiedad intelectual?
- ¿requiere renovación, reporte periódico o revalidación?

Preguntas de comprobación

- ¿Cuánto tiempo y dinero le cuesta al cliente abandonar lo que usa hoy?
- ¿Qué evento haría insostenible seguir con su alternativa actual?
- ¿Qué parte de ese costo de cambio puedes absorber tú?

Fuentes oficiales

Biblioteca del Congreso Nacional · LeyChile — Normativa oficial consolidada <<https://www.bcn.cl/leychile/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica el texto oficial y consolidado de leyes, decretos y reglamentos, con la versión vigente a una fecha, el historial de modificaciones y la tramitación que las originó.
- *Cómo leerla:* Usa siempre el selector de versión vigente a la fecha en que ejecutarás el trámite, no la última publicada. Y lee el artículo transitorio: en normas en implantación gradual —jornada, datos personales— ahí está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para determinar si la mejora ofrecida supera el costo de cambio del cliente.

Servicio de Cooperación Técnica — Fomento para micro y pequeñas empresas <<https://www.sercotec.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica las convocatorias vigentes con sus bases: perfil de empresa elegible, monto del subsidio, cofinanciamiento exigido, gastos financiados y obligaciones de rendición.
- *Cómo leerla:* Lee las bases desde el final: la sección de rendición decide si podrás quedarte con el subsidio. Muchos proyectos se adjudican y después devuelven fondos por no poder acreditar el gasto en la forma exigida.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Fomento para micro y pequeñas empresas» para determinar si la mejora ofrecida supera el costo de cambio del cliente.

ProChile — Programas, estudios de mercado y promoción <<https://www.prochile.gob.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica estudios de mercado por país y sector, agendas de negocios, ferias, y los programas de cofinanciamiento de actividades de promoción.
- *Cómo leerla:* Los estudios de mercado por país son el mejor uso gratuito: entregan tamaño, canales, competencia y requisitos de entrada verificados, que es justo lo que una estimación bottom-up necesita.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Programas, estudios de mercado y promoción» para determinar si la mejora ofrecida supera el costo de cambio del cliente.

Complementos del repositorio: glosario · ruta de lecturas · catálogo de fuentes.

Material educativo. Para una decisión real de alto impacto hay que verificar la fuente oficial vigente y validar con el profesional competente.

Anterior	Índice	Siguiente
021 · Competidores directos, indirectos y sustitutos	Parte 02 · Programa	023 · Propuesta de valor y diferenciación

Clase 023 — Propuesta de valor y diferenciación

Parte 02 · Descubrimiento, validación y mercado — clase 9 de 14

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Jurisdicción:** Chile-first · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Decisión que habilita: definir la promesa central y la prueba que la sostiene

Entregable: propuesta de valor en una frase con tres pruebas verificables

Propósito

Construir una promesa con tres piezas —para quién, qué resultado, por qué creerlo— y en particular con la tercera, que es la que casi siempre falta.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —definir la promesa central y la prueba que la sostiene— y justificar la decisión por escrito.
- **Producir** el entregable de la clase y contrastarlo contra su criterio de aceptación.
- **Distinguir** el dato estable del dato dinámico que exige revalidación en la fuente oficial.

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
Propuesta de valor	Promesa específica de resultado para un segmento específico.
Diferenciación	Atributo que el cliente valora y que la competencia no ofrece igual.
Paridad	Atributo necesario para competir pero que no diferencia.
Prueba	Evidencia que hace creíble la promesa.

Flujo de razonamiento

Diagrama — esquema de razonamiento. La versión renderizada está en el repositorio y en el sitio del programa.

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Propuesta de valor

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Diferenciación

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Paridad

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Prueba

Propuesta de valor + Diferenciación + Paridad + Prueba -> definir la promesa central y · la prueba que la sostiene

definir la promesa central y · la prueba que la sostiene -> Entregable · propuesta de valor en una · frase con tres pruebas · verificables

Entregable · propuesta de valor en una · frase con tres pruebas · verificables -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?

¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente

¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

Una propuesta de valor necesita tres piezas: para quién, qué resultado y por qué creerlo. La tercera es la que más se omite. Sin prueba —caso, dato, garantía, referencia— la promesa se percibe como publicidad y obliga a

competir por precio.

2. Cómo se traduce en la práctica

Sin prueba —un caso con cifras, una garantía, una referencia verificable— la promesa se percibe como publicidad y obliga a competir por precio. Además, en venta a consumidor la promesa es exigible: prometer lo que la operación no puede sostener deja de ser un problema de marketing y pasa a ser una infracción a la Ley 19.496.

3. Marco aplicable y quién interviene

- método de descubrimiento de clientes y experimentación acotada
- Jobs to Be Done como marco de resultados esperados
- estadística oficial chilena: INE, Banco Central, Censo y encuestas sectoriales

Autoridades o contrapartes involucradas: INE, Banco Central de Chile, SII (estadísticas de empresas por rubro). **Profesionales de apoyo:** fundador, investigador de mercado, analista de datos. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

Aplica esta clase a **una** de las siguientes líneas de negocio y repite después el ejercicio con una segunda línea de carga regulatoria distinta:

Línea	Carga regulatoria
SaaS B2B con IA	media
Servicios profesionales	baja
E-commerce D2C	media
Alimentos o foodtech	alta
Exportación de servicios	media
Fintech regulada	alta
Construcción o servicios técnicos	alta

Secuencia de trabajo:

- Delimita el contexto: actividad económica, escala, comuna y etapa de la empresa.
- Reúne los antecedentes que la decisión exige y anota la fecha de cada fuente.
- Identifica las alternativas reales, incluida la de no hacer nada.
- Evalúa el impacto en mercado, caja, personas, regulación y operación.
- Toma la decisión y regístrala con sus supuestos.
- Produce el entregable.
- Contrástalo contra el criterio de aceptación.
- Anota lo que requiere validación profesional y programa su revisión.

Entregable

Propuesta de valor en una frase con tres pruebas verificables.

Debe incluir decisión, supuestos, fuentes con fecha de consulta, responsable, riesgos identificados y próximos pasos.

Reto verificable

Resuelve la misma materia para una segunda línea de negocio con distinta carga regulatoria y explica por escrito **qué cambió, por qué y qué fuente lo determina.**

Criterio de aceptación

- la promesa nombra segmento y resultado
- cada elemento diferenciador tiene prueba asociada
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Diferenciarse por atributos que son paridad en el mercado.
- Prometer resultados que la operación no puede sostener y exponerse ante sernac.

Característicos de la parte 02:

- Entrevistar buscando confirmación en vez de refutación.
- Estimar mercado de arriba hacia abajo sin conexión con capacidad real de venta.

Checklist Chile

- ¿existe norma o autoridad específica para esta materia?
- ¿la fuente consultada está vigente a la fecha de ejecución?
- ¿se activa algún trámite ante el SII?
- ¿se activa algún requisito municipal o sectorial?
- ¿afecta a consumidores o al tratamiento de datos personales?
- ¿afecta a trabajadores o a la seguridad y salud en el trabajo?
- ¿afecta a impuestos, contabilidad o caja?
- ¿afecta a contratos o a propiedad intelectual?
- ¿requiere renovación, reporte periódico o revalidación?

Preguntas de comprobación

- ¿Qué prueba concreta respalda cada elemento diferenciador de tu promesa?
- ¿Tu operación actual puede cumplir lo que estás prometiendo, siempre?
- ¿Qué atributo de tu propuesta es en realidad paridad de mercado y no diferencia?

Fuentes oficiales

Servicio Nacional del Consumidor — Ley 19.496, comercio electrónico y garantía legal
<<https://www.sernac.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica la interpretación aplicada de la Ley del Consumidor: deberes de información en la oferta, reglas del comercio electrónico, garantía legal, contratos de adhesión y el procedimiento de reclamos.
- *Cómo leerla:* Entra por el rubro de tu negocio y revisa las alertas y procedimientos colectivos publicados: muestran qué está fiscalizando el servicio ahora, que es mejor predictor de tu riesgo que la lectura abstracta de la ley.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Ley 19.496, comercio electrónico y garantía legal» para definir la promesa central y la prueba que la sostiene.

Complementos del repositorio: glosario · ruta de lecturas · catálogo de fuentes.

Material educativo. Para una decisión real de alto impacto hay que verificar la fuente oficial vigente y validar con el profesional competente.

Anterior	Índice	Siguiente
022 · Mapa de alternativas actuales del cliente	Parte 02 · Programa	024 · Hipótesis críticas del negocio

Clase 024 — Hipótesis críticas del negocio

Parte 02 · Descubrimiento, validación y mercado — clase 10 de 14

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Jurisdicción:** Chile-first · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Decisión que habilita: priorizar qué supuestos se prueban primero y con qué presupuesto

Entregable: lista de hipótesis críticas ordenada por impacto e incertidumbre, con experimento asociado

Propósito

Ordenar los supuestos por el producto de impacto e incertidumbre, para probar primero lo que mataría el negocio si fuera falso y sobre lo que además se sabe menos.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —priorizar qué supuestos se prueban primero y con qué presupuesto— y justificar la decisión por escrito.
- **Producir** el entregable de la clase y contrastarlo contra su criterio de aceptación.
- **Distinguir** el dato estable del dato dinámico que exige revalidación en la fuente oficial.

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
Hipótesis crítica	Supuesto cuyo error invalida todo el negocio.
Riesgo de deseabilidad	Que el cliente no quiera la solución.
Riesgo de viabilidad	Que el modelo no genere margen suficiente.
Riesgo de factibilidad	Que la empresa no pueda entregarlo de forma sostenible.

Flujo de razonamiento

Diagrama — esquema de razonamiento. La versión renderizada está en el repositorio y en el sitio del programa.

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Hipótesis crítica
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Riesgo de deseabilidad
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Riesgo de viabilidad
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Riesgo de factibilidad
Hipótesis crítica + Riesgo de deseabilidad + Riesgo de viabilidad + Riesgo de factibilidad -> priorizar qué supuestos se · prueban primero y con qué · presupuesto
priorizar qué supuestos se · prueban primero y con qué · presupuesto -> Entregable · lista de hipótesis críticas · ordenada por impacto e · incertidumbre, con experimento · asociado
Entregable · lista de hipótesis críticas · ordenada por impacto e · incertidumbre, con experimento · asociado -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

No todos los supuestos merecen ser probados. La prioridad la fija el producto de impacto por incertidumbre: primero se prueba lo que, siendo falso, mata el negocio y sobre lo que además se sabe menos. Ese orden ahorra meses de trabajo en la dirección equivocada.

2. Cómo se traduce en la práctica

El orden natural es probar primero lo fácil de probar, y es exactamente el equivocado: consume meses en confirmar detalles mientras el supuesto que sostiene todo sigue sin examinarse. En negocios regulados el riesgo de factibilidad suele ser el crítico y se posterga por incómodo.

3. Marco aplicable y quién interviene

- método de descubrimiento de clientes y experimentación acotada
- Jobs to Be Done como marco de resultados esperados
- estadística oficial chilena: INE, Banco Central, Censo y encuestas sectoriales

Autoridades o contrapartes involucradas: INE, Banco Central de Chile, SII (estadísticas de empresas por rubro). **Profesionales de apoyo:** fundador, investigador de mercado, analista de datos. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

Aplica esta clase a **una** de las siguientes líneas de negocio y repite después el ejercicio con una segunda línea de carga regulatoria distinta:

Línea	Carga regulatoria
SaaS B2B con IA	media
Servicios profesionales	baja
E-commerce D2C	media
Alimentos o foodtech	alta
Exportación de servicios	media
Fintech regulada	alta
Construcción o servicios técnicos	alta

Secuencia de trabajo:

- Delimita el contexto: actividad económica, escala, comuna y etapa de la empresa.
- Reúne los antecedentes que la decisión exige y anota la fecha de cada fuente.
- Identifica las alternativas reales, incluida la de no hacer nada.
- Evalúa el impacto en mercado, caja, personas, regulación y operación.
- Toma la decisión y regístrala con sus supuestos.
- Produce el entregable.
- Contrástalo contra el criterio de aceptación.
- Anota lo que requiere validación profesional y programa su revisión.

Entregable

Lista de hipótesis críticas ordenada por impacto e incertidumbre, con experimento asociado.

Debe incluir decisión, supuestos, fuentes con fecha de consulta, responsable, riesgos identificados y próximos pasos.

Reto verificable

Resuelve la misma materia para una segunda línea de negocio con distinta carga regulatoria y explica por escrito **qué cambió, por qué y qué fuente lo determina**.

Criterio de aceptación

- las hipótesis están ordenadas por impacto e incertidumbre
- cada hipótesis crítica tiene un experimento definido
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Probar primero lo más fácil de probar en vez de lo más crítico.
- Tratar un riesgo regulatorio como un detalle que se resuelve después.

Característicos de la parte 02:

- Entrevistar buscando confirmación en vez de refutación.
- Estimar mercado de arriba hacia abajo sin conexión con capacidad real de venta.

Checklist Chile

- ¿existe norma o autoridad específica para esta materia?
- ¿la fuente consultada está vigente a la fecha de ejecución?
- ¿se activa algún trámite ante el SII?
- ¿se activa algún requisito municipal o sectorial?
- ¿afecta a consumidores o al tratamiento de datos personales?
- ¿afecta a trabajadores o a la seguridad y salud en el trabajo?
- ¿afecta a impuestos, contabilidad o caja?
- ¿afecta a contratos o a propiedad intelectual?
- ¿requiere renovación, reporte periódico o revalidación?

Preguntas de comprobación

- ¿Qué supuesto, si resulta falso, invalida todo el negocio?
- ¿Estás probando primero lo más crítico o lo más cómodo?
- ¿Qué riesgo regulatorio estás tratando como detalle a resolver después?

Fuentes oficiales

Biblioteca del Congreso Nacional · LeyChile — Normativa oficial consolidada <<https://www.bcn.cl/leychile/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica el texto oficial y consolidado de leyes, decretos y reglamentos, con la versión vigente a una fecha, el historial de modificaciones y la tramitación que las originó.
- *Cómo leerla:* Usa siempre el selector de versión vigente a la fecha en que ejecutarás el trámite, no la última publicada. Y lee el artículo transitorio: en normas en implantación gradual —jornada, datos personales— ahí está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para priorizar qué supuestos se prueban primero y con qué presupuesto.

Servicio de Cooperación Técnica — Fomento para micro y pequeñas empresas <<https://www.sercotec.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica las convocatorias vigentes con sus bases: perfil de empresa elegible, monto del subsidio, cofinanciamiento exigido, gastos financiados y obligaciones de rendición.
- *Cómo leerla:* Lee las bases desde el final: la sección de rendición decide si podrás quedarte con el subsidio. Muchos proyectos se adjudican y después devuelven fondos por no poder acreditar el gasto en la forma exigida.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Fomento para micro y pequeñas empresas» para priorizar qué supuestos se prueban primero y con qué presupuesto.

ProChile — Programas, estudios de mercado y promoción <<https://www.prochile.gob.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica estudios de mercado por país y sector, agendas de negocios, ferias, y los programas de cofinanciamiento de actividades de promoción.
- *Cómo leerla:* Los estudios de mercado por país son el mejor uso gratuito: entregan tamaño, canales, competencia y requisitos de entrada verificados, que es justo lo que una estimación bottom-up necesita.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Programas, estudios de mercado y promoción» para priorizar qué supuestos se prueban primero y con qué presupuesto.

Complementos del repositorio: glosario · ruta de lecturas · catálogo de fuentes.

Material educativo. Para una decisión real de alto impacto hay que verificar la fuente oficial vigente y validar con el profesional competente.

Anterior	Índice	Siguiente
023 · Propuesta de valor y diferenciación	Parte 02 · Programa	025 · Experimentos de demanda antes de invertir

Clase 025 — Experimentos de demanda antes de invertir

Parte 02 · Descubrimiento, validación y mercado — clase 11 de 14

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Jurisdicción:** Chile-first · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Decisión que habilita: elegir el experimento que produce la señal más fuerte al menor costo

Entregable: diseño de experimento con señal buscada, umbral de éxito, costo y plazo

Propósito

Diseñar experimentos que produzcan señales fuertes —pago, seña, firma, cesión de tiempo— en vez de señales débiles que se confunden con validación.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —elegir el experimento que produce la señal más fuerte al menor costo— y justificar la decisión por escrito.
- **Producir** el entregable de la clase y contrastarlo contra su criterio de aceptación.
- **Distinguir** el dato estable del dato dinámico que exige revalidación en la fuente oficial.

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
Experimento de demanda	Prueba que mide intención con costo o compromiso real.
Señal fuerte	Pago, reserva, firma o cesión de tiempo relevante.
Señal débil	Clic, me gusta, encuesta o promesa verbal.
Costo del experimento	Gasto máximo aceptable para obtener la señal.

Flujo de razonamiento

Diagrama — esquema de razonamiento. La versión renderizada está en el repositorio y en el sitio del programa.

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Experimento de demanda

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Señal fuerte

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Señal débil

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Costo del experimento

Experimento de demanda + Señal fuerte + Señal débil + Costo del experimento -> elegir el experimento que · produce la señal más fuerte al · menor costo

elegir el experimento que · produce la señal más fuerte al · menor costo -> Entregable · diseño de experimento con · señal buscada, umbral de · éxito, costo y plazo

Entregable · diseño de experimento con · señal buscada, umbral de · éxito, costo y plazo -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?

¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente

¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

Un experimento de demanda vale por la fricción que impone: pedir una tarjeta, una seña o una firma separa el interés del compromiso. Prometer algo que aún no existe exige cuidado con la Ley del Consumidor: la comunicación debe dejar claro el estado real de la oferta.

2. Cómo se traduce en la práctica

La fricción es lo que hace válido el experimento: pedir una tarjeta o un anticipo separa el interés del compromiso. Al mismo tiempo, ofrecer algo que aún no existe exige cuidado con la Ley del Consumidor: la comunicación debe dejar claro el estado real de la oferta y los plazos, o el experimento se convierte en publicidad engañosa.

3. Marco aplicable y quién interviene

- método de descubrimiento de clientes y experimentación acotada
- Jobs to Be Done como marco de resultados esperados
- estadística oficial chilena: INE, Banco Central, Censo y encuestas sectoriales

Autoridades o contrapartes involucradas: INE, Banco Central de Chile, SII (estadísticas de empresas por rubro). **Profesionales de apoyo:** fundador, investigador de mercado, analista de datos. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

Aplica esta clase a **una** de las siguientes líneas de negocio y repite después el ejercicio con una segunda línea de carga regulatoria distinta:

Línea	Carga regulatoria
SaaS B2B con IA	media
Servicios profesionales	baja
E-commerce D2C	media
Alimentos o foodtech	alta
Exportación de servicios	media
Fintech regulada	alta
Construcción o servicios técnicos	alta

Secuencia de trabajo:

- Delimita el contexto: actividad económica, escala, comuna y etapa de la empresa.
- Reúne los antecedentes que la decisión exige y anota la fecha de cada fuente.
- Identifica las alternativas reales, incluida la de no hacer nada.
- Evalúa el impacto en mercado, caja, personas, regulación y operación.
- Toma la decisión y regístrala con sus supuestos.
- Produce el entregable.
- Contrástalo contra el criterio de aceptación.
- Anota lo que requiere validación profesional y programa su revisión.

Entregable

Diseño de experimento con señal buscada, umbral de éxito, costo y plazo.

Debe incluir decisión, supuestos, fuentes con fecha de consulta, responsable, riesgos identificados y próximos pasos.

Reto verificable

Resuelve la misma materia para una segunda línea de negocio con distinta carga regulatoria y explica por escrito **qué cambió, por qué y qué fuente lo determina**.

Criterio de aceptación

- la señal medida implica compromiso del cliente
- el umbral de éxito se fijó antes de ejecutar
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Aceptar señales débiles como validación de demanda.
- Preventa de un producto inexistente sin informar plazos ni condiciones.

Característicos de la parte 02:

- Entrevistar buscando confirmación en vez de refutación.
- Estimar mercado de arriba hacia abajo sin conexión con capacidad real de venta.

Checklist Chile

- ¿existe norma o autoridad específica para esta materia?
- ¿la fuente consultada está vigente a la fecha de ejecución?
- ¿se activa algún trámite ante el SII?
- ¿se activa algún requisito municipal o sectorial?
- ¿afecta a consumidores o al tratamiento de datos personales?
- ¿afecta a trabajadores o a la seguridad y salud en el trabajo?
- ¿afecta a impuestos, contabilidad o caja?
- ¿afecta a contratos o a propiedad intelectual?
- ¿requiere renovación, reporte periódico o revalidación?

Preguntas de comprobación

- ¿Qué compromiso real asume quien responde a tu experimento?
- ¿Fijaste el umbral de éxito antes de ejecutarlo?
- Si estás preventa, ¿informaste con claridad plazos y condiciones?

Fuentes oficiales

Servicio Nacional del Consumidor — Ley 19.496, comercio electrónico y garantía legal
<<https://www.sernac.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica la interpretación aplicada de la Ley del Consumidor: deberes de información en la oferta, reglas del comercio electrónico, garantía legal, contratos de adhesión y el procedimiento de reclamos.
- *Cómo leerla:* Entra por el rubro de tu negocio y revisa las alertas y procedimientos colectivos publicados: muestran qué está fiscalizando el servicio ahora, que es mejor predictor de tu riesgo que la lectura abstracta de

la ley.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Ley 19.496, comercio electrónico y garantía legal» para elegir el experimento que produce la señal más fuerte al menor costo.

Complementos del repositorio: glosario · ruta de lecturas · catálogo de fuentes.

Material educativo. Para una decisión real de alto impacto hay que verificar la fuente oficial vigente y validar con el profesional competente.

Anterior	Índice	Siguiente
024 · Hipótesis críticas del negocio	Parte 02 · Programa	026 · MVP, prototipo y concierge test

Clase 026 — MVP, prototipo y concierge test

Parte 02 · Descubrimiento, validación y mercado — clase 12 de 14

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Jurisdicción:** Chile-first · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Decisión que habilita: decidir qué se entrega manualmente y qué se automatiza en la primera versión

Entregable: definición de MVP con lo que sí incluye, lo que no incluye y lo que se hará manual

Propósito

Definir la primera versión por lo que permite aprender, no por lo que permite lucir, y decidir explícitamente qué se entrega a mano antes de automatizar.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —decidir qué se entrega manualmente y qué se automatiza en la primera versión— y justificar la decisión por escrito.
- **Producir** el entregable de la clase y contrastarlo contra su criterio de aceptación.
- **Distinguir** el dato estable del dato dinámico que exige revalidación en la fuente oficial.

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
MVP	Versión mínima que permite aprender lo crítico entregando valor real.
Prototipo	Representación que permite evaluar sin operar.
Concierge test	Entrega manual del servicio para validar antes de automatizar.
Deuda de aprendizaje	Conocimiento no adquirido por saltarse la etapa manual.

Flujo de razonamiento

Diagrama — esquema de razonamiento. La versión renderizada está en el repositorio y en el sitio del programa.

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> MVP

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Prototipo

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Concierge test

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Deuda de aprendizaje

MVP + Prototipo + Concierge test + Deuda de aprendizaje -> decidir qué se entrega · manualmente y qué se · automatiza en la primera · versión

decidir qué se entrega · manualmente y qué se · automatiza en la primera · versión -> Entregable · definición de MVP con lo que · sí incluye, lo que no incluye · y lo que se hará manual

Entregable · definición de MVP con lo que · sí incluye, lo que no incluye · y lo que se hará manual -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?

¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente

¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

El concierge test es la forma más barata de validar servicios: se entrega manualmente lo que después será software. Su valor no es ahorrar desarrollo sino descubrir las excepciones reales del proceso, que son justamente lo que hace fracasar la automatización prematura.

2. Cómo se traduce en la práctica

El concierge test —entregar el servicio manualmente— no ahorra desarrollo: descubre las excepciones reales del proceso, que son justo lo que hace fracasar una automatización prematura. Quien salta esa etapa construye software para un proceso que todavía no conoce.

3. Marco aplicable y quién interviene

- método de descubrimiento de clientes y experimentación acotada
- Jobs to Be Done como marco de resultados esperados
- estadística oficial chilena: INE, Banco Central, Censo y encuestas sectoriales

Autoridades o contrapartes involucradas: INE, Banco Central de Chile, SII (estadísticas de empresas por rubro). **Profesionales de apoyo:** fundador, investigador de mercado, analista de datos. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

Aplica esta clase a **una** de las siguientes líneas de negocio y repite después el ejercicio con una segunda línea de carga regulatoria distinta:

Línea	Carga regulatoria
SaaS B2B con IA	media
Servicios profesionales	baja
E-commerce D2C	media
Alimentos o foodtech	alta
Exportación de servicios	media
Fintech regulada	alta
Construcción o servicios técnicos	alta

Secuencia de trabajo:

- Delimita el contexto: actividad económica, escala, comuna y etapa de la empresa.
- Reúne los antecedentes que la decisión exige y anota la fecha de cada fuente.
- Identifica las alternativas reales, incluida la de no hacer nada.
- Evalúa el impacto en mercado, caja, personas, regulación y operación.
- Toma la decisión y regístrala con sus supuestos.
- Produce el entregable.
- Contrástalo contra el criterio de aceptación.
- Anota lo que requiere validación profesional y programa su revisión.

Entregable

Definición de mvp con lo que sí incluye, lo que no incluye y lo que se hará manual.

Debe incluir decisión, supuestos, fuentes con fecha de consulta, responsable, riesgos identificados y próximos pasos.

Reto verificable

Resuelve la misma materia para una segunda línea de negocio con distinta carga regulatoria y explica por escrito **qué cambió, por qué y qué fuente lo determina**.

Criterio de aceptación

- el MVP entrega valor real a un cliente identificado
- está explícito qué se opera manualmente y por qué
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Construir producto completo antes de haber entregado el servicio a mano una vez.
- Llamar mvp a un producto incompleto que no entrega ningún valor.

Característicos de la parte 02:

- Entrevistar buscando confirmación en vez de refutación.
- Estimar mercado de arriba hacia abajo sin conexión con capacidad real de venta.

Checklist Chile

- ¿existe norma o autoridad específica para esta materia?
- ¿la fuente consultada está vigente a la fecha de ejecución?
- ¿se activa algún trámite ante el SII?
- ¿se activa algún requisito municipal o sectorial?
- ¿afecta a consumidores o al tratamiento de datos personales?
- ¿afecta a trabajadores o a la seguridad y salud en el trabajo?
- ¿afecta a impuestos, contabilidad o caja?
- ¿afecta a contratos o a propiedad intelectual?
- ¿requiere renovación, reporte periódico o revalidación?

Preguntas de comprobación

- ¿Qué parte de tu MVP entregarás manualmente y por cuánto tiempo?
- ¿Qué aprendizaje concreto buscas obtener con esta versión?
- ¿Tu MVP entrega valor real a alguien identificable o es un producto incompleto?

Fuentes oficiales

Biblioteca del Congreso Nacional · LeyChile — Normativa oficial consolidada <<https://www.bcn.cl/leychile/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica el texto oficial y consolidado de leyes, decretos y reglamentos, con la versión vigente a una fecha, el historial de modificaciones y la tramitación que las originó.
- *Cómo leerla:* Usa siempre el selector de versión vigente a la fecha en que ejecutarás el trámite, no la última publicada. Y lee el artículo transitorio: en normas en implantación gradual —jornada, datos personales— ahí

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para decidir qué se entrega manualmente y qué se automatiza en la primera versión.

Servicio de Cooperación Técnica — Fomento para micro y pequeñas empresas <<https://www.sercotec.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica las convocatorias vigentes con sus bases: perfil de empresa elegible, monto del subsidio, cofinanciamiento exigido, gastos financiables y obligaciones de rendición.
- *Cómo leerla:* Lee las bases desde el final: la sección de rendición decide si podrás quedarte con el subsidio. Muchos proyectos se adjudican y después devuelven fondos por no poder acreditar el gasto en la forma exigida.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Fomento para micro y pequeñas empresas» para decidir qué se entrega manualmente y qué se automatiza en la primera versión.

ProChile — Programas, estudios de mercado y promoción <<https://www.prochile.gob.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica estudios de mercado por país y sector, agendas de negocios, ferias, y los programas de cofinanciamiento de actividades de promoción.
- *Cómo leerla:* Los estudios de mercado por país son el mejor uso gratuito: entregan tamaño, canales, competencia y requisitos de entrada verificados, que es justo lo que una estimación bottom-up necesita.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Programas, estudios de mercado y promoción» para decidir qué se entrega manualmente y qué se automatiza en la primera versión.

Complementos del repositorio: glosario · ruta de lecturas · catálogo de fuentes.

Material educativo. Para una decisión real de alto impacto hay que verificar la fuente oficial vigente y validar con el profesional competente.

Anterior	Índice	Siguiente
025 · Experimentos de demanda antes de invertir	Parte 02 · Programa	027 · Precio como experimento de mercado

Clase 027 — Precio como experimento de mercado

Parte 02 · Descubrimiento, validación y mercado — clase 13 de 14

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Jurisdicción:** Chile-first · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Decisión que habilita: fijar el precio inicial con un método declarado y un plan de prueba

Entregable: experimento de precio con al menos dos niveles y registro de tasa de conversión

Propósito

Tratar el precio como experimento y no como dato heredado del competidor, porque es la variable con mayor efecto sobre el resultado y la que menos se prueba.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —fijar el precio inicial con un método declarado y un plan de prueba— y justificar la decisión por escrito.
- **Producir** el entregable de la clase y contrastarlo contra su criterio de aceptación.
- **Distinguir** el dato estable del dato dinámico que exige revalidación en la fuente oficial.

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
Precio de referencia	Monto que el cliente ya paga por la alternativa actual.
Disposición a pagar	Máximo que el cliente pagaría antes de rechazar.
Ancla	Primer número que condiciona la percepción de todo el resto.
Elasticidad	Sensibilidad de la demanda ante un cambio de precio.

Flujo de razonamiento

Diagrama — esquema de razonamiento. La versión renderizada está en el repositorio y en el sitio del programa.

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Precio de referencia
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Disposición a pagar
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Ancla
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Elasticidad
Precio de referencia + Disposición a pagar + Ancla + Elasticidad -> fijar el precio inicial con un · método declarado y un plan de · prueba
fijar el precio inicial con un · método declarado y un plan de · prueba -> Entregable · experimento de precio con al · menos dos niveles y registro · de tasa de conversión
Entregable · experimento de precio con al · menos dos niveles y registro · de tasa de conversión -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

El precio es la variable de negocio con mayor efecto sobre el resultado y la que más se decide por imitación. Probarlo como experimento —distintos niveles, distintos empaquetados, distinta ancla— entrega más información sobre el valor percibido que cualquier encuesta.

2. Cómo se traduce en la práctica

Copiar el precio del competidor equivale a heredar su estructura de costos sin conocerla. Probar dos o tres niveles con distinta ancla y distinto empaquetado entrega más información sobre el valor percibido que cualquier encuesta, y ese aprendizaje se conserva cuando se fija el precio definitivo en la parte 09.

3. Marco aplicable y quién interviene

- método de descubrimiento de clientes y experimentación acotada
- Jobs to Be Done como marco de resultados esperados
- estadística oficial chilena: INE, Banco Central, Censo y encuestas sectoriales

Autoridades o contrapartes involucradas: INE, Banco Central de Chile, SII (estadísticas de empresas por rubro). **Profesionales de apoyo:** fundador, investigador de mercado, analista de datos. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

Aplica esta clase a **una** de las siguientes líneas de negocio y repite después el ejercicio con una segunda línea de carga regulatoria distinta:

Línea	Carga regulatoria
SaaS B2B con IA	media
Servicios profesionales	baja
E-commerce D2C	media
Alimentos o foodtech	alta
Exportación de servicios	media
Fintech regulada	alta
Construcción o servicios técnicos	alta

Secuencia de trabajo:

- Delimita el contexto: actividad económica, escala, comuna y etapa de la empresa.
- Reúne los antecedentes que la decisión exige y anota la fecha de cada fuente.
- Identifica las alternativas reales, incluida la de no hacer nada.
- Evalúa el impacto en mercado, caja, personas, regulación y operación.
- Toma la decisión y regístrala con sus supuestos.
- Produce el entregable.
- Contrástalo contra el criterio de aceptación.
- Anota lo que requiere validación profesional y programa su revisión.

Entregable

Experimento de precio con al menos dos niveles y registro de tasa de conversión.

Debe incluir decisión, supuestos, fuentes con fecha de consulta, responsable, riesgos identificados y próximos pasos.

Reto verificable

Resuelve la misma materia para una segunda línea de negocio con distinta carga regulatoria y explica por escrito **qué cambió, por qué y qué fuente lo determina**.

Criterio de aceptación

- hay al menos dos niveles de precio probados con datos
- el método de fijación está declarado y es defendible
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Fijar precio copiando al competidor sin conocer su estructura de costos.
- Bajar precio ante la primera objeción y destruir el ancla.

Característicos de la parte 02:

- Entrevistar buscando confirmación en vez de refutación.
- Estimar mercado de arriba hacia abajo sin conexión con capacidad real de venta.

Checklist Chile

- ¿existe norma o autoridad específica para esta materia?
- ¿la fuente consultada está vigente a la fecha de ejecución?
- ¿se activa algún trámite ante el SII?
- ¿se activa algún requisito municipal o sectorial?
- ¿afecta a consumidores o al tratamiento de datos personales?
- ¿afecta a trabajadores o a la seguridad y salud en el trabajo?
- ¿afecta a impuestos, contabilidad o caja?
- ¿afecta a contratos o a propiedad intelectual?
- ¿requiere renovación, reporte periódico o revalidación?

Preguntas de comprobación

- ¿Cuántos niveles de precio has probado con datos reales de conversión?
- ¿Cuál es el precio de referencia que tu cliente ya paga hoy por su alternativa?
- ¿Qué método usaste para fijar el precio actual y podrías defenderlo?

Fuentes oficiales

Biblioteca del Congreso Nacional · LeyChile — Normativa oficial consolidada <<https://www.bcn.cl/leychile/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica el texto oficial y consolidado de leyes, decretos y reglamentos, con la versión vigente a una fecha, el historial de modificaciones y la tramitación que las originó.
- *Cómo leerla:* Usa siempre el selector de versión vigente a la fecha en que ejecutarás el trámite, no la última publicada. Y lee el artículo transitorio: en normas en implantación gradual —jornada, datos personales— ahí está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para fijar el precio inicial con un método declarado y un plan de prueba.

Servicio de Cooperación Técnica — Fomento para micro y pequeñas empresas <<https://www.sercotec.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica las convocatorias vigentes con sus bases: perfil de empresa elegible, monto del subsidio, cofinanciamiento exigido, gastos financiados y obligaciones de rendición.
- *Cómo leerla:* Lee las bases desde el final: la sección de rendición decide si podrás quedarte con el subsidio. Muchos proyectos se adjudican y después devuelven fondos por no poder acreditar el gasto en la forma exigida.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Fomento para micro y pequeñas empresas» para fijar el precio inicial con un método declarado y un plan de prueba.

ProChile — Programas, estudios de mercado y promoción <<https://www.prochile.gob.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica estudios de mercado por país y sector, agendas de negocios, ferias, y los programas de cofinanciamiento de actividades de promoción.
- *Cómo leerla:* Los estudios de mercado por país son el mejor uso gratuito: entregan tamaño, canales, competencia y requisitos de entrada verificados, que es justo lo que una estimación bottom-up necesita.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Programas, estudios de mercado y promoción» para fijar el precio inicial con un método declarado y un plan de prueba.

Complementos del repositorio: glosario · ruta de lecturas · catálogo de fuentes.

Material educativo. Para una decisión real de alto impacto hay que verificar la fuente oficial vigente y validar con el profesional competente.

Anterior	Índice	Siguiente
026 · MVP, prototipo y concierge test	Parte 02 · Programa	028 · Decidir: perseverar, pivotar o abandonar

Clase 028 — Decidir: perseverar, pivotar o abandonar

Parte 02 · Descubrimiento, validación y mercado — clase 14 de 14

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Jurisdicción:** Chile-first · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Decisión que habilita: decidir con criterio preestablecido si se persevera, se pivota o se abandona

Entregable: acta de decisión con evidencia, criterio aplicado y decisión, firmada y fechada

Propósito

Tomar la decisión de continuar, cambiar o detener contra criterios escritos antes de conocer el resultado, que es la única forma de que la decisión sea real.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —decidir con criterio preestablecido si se persevera, se pivota o se abandona— y justificar la decisión por escrito.
- **Producir** el entregable de la clase y contrastarlo contra su criterio de aceptación.
- **Distinguir** el dato estable del dato dinámico que exige revalidación en la fuente oficial.

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
Perseverar	Seguir con la hipótesis actual porque la evidencia la respalda.
Pivotar	Cambiar un elemento del modelo conservando el aprendizaje.
Abandonar	Cerrar la apuesta según criterio definido previamente.
Kill criteria	Condición fijada de antemano que obliga a detener.

Flujo de razonamiento

Diagrama — esquema de razonamiento. La versión renderizada está en el repositorio y en el sitio del programa.

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Perseverar
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Pivotar
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Abandonar
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Kill criteria
Perseverar + Pivotar + Abandonar + Kill criteria -> decidir con criterio · preestablecido si se · persevera, se pivota o se · abandona
decidir con criterio · preestablecido si se · persevera, se pivota o se · abandona -> Entregable · acta de decisión con · evidencia, criterio aplicado y · decisión, firmada y fechada
Entregable · acta de decisión con · evidencia, criterio aplicado y · decisión, firmada y fechada -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

La decisión de continuar debe tomarse contra criterios escritos antes de conocer el resultado. Sin kill criteria, todo resultado se reinterpreta como señal alentadora y la empresa financia indefinidamente una hipótesis muerta con el capital que necesitaba para la siguiente.

2. Cómo se traduce en la práctica

Sin kill criteria toda evidencia se reinterpreta como señal alentadora y la empresa financia indefinidamente una hipótesis muerta con el capital que necesitaba para la siguiente. La decisión debe quedar en un acta con fecha, evidencia y criterio aplicado, porque el sesgo retrospectivo borra los criterios originales.

3. Marco aplicable y quién interviene

- método de descubrimiento de clientes y experimentación acotada
- Jobs to Be Done como marco de resultados esperados
- estadística oficial chilena: INE, Banco Central, Censo y encuestas sectoriales

Autoridades o contrapartes involucradas: INE, Banco Central de Chile, SII (estadísticas de empresas por rubro). **Profesionales de apoyo:** fundador, investigador de mercado, analista de datos. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

Aplica esta clase a **una** de las siguientes líneas de negocio y repite después el ejercicio con una segunda línea de carga regulatoria distinta:

Línea	Carga regulatoria
SaaS B2B con IA	media
Servicios profesionales	baja
E-commerce D2C	media
Alimentos o foodtech	alta
Exportación de servicios	media
Fintech regulada	alta
Construcción o servicios técnicos	alta

Secuencia de trabajo:

- Delimita el contexto: actividad económica, escala, comuna y etapa de la empresa.
- Reúne los antecedentes que la decisión exige y anota la fecha de cada fuente.
- Identifica las alternativas reales, incluida la de no hacer nada.
- Evalúa el impacto en mercado, caja, personas, regulación y operación.
- Toma la decisión y regístrala con sus supuestos.
- Produce el entregable.
- Contrástalo contra el criterio de aceptación.
- Anota lo que requiere validación profesional y programa su revisión.

Entregable

Acta de decisión con evidencia, criterio aplicado y decisión, firmada y fechada.

Debe incluir decisión, supuestos, fuentes con fecha de consulta, responsable, riesgos identificados y próximos pasos.

Reto verificable

Resuelve la misma materia para una segunda línea de negocio con distinta carga regulatoria y explica por escrito **qué cambió, por qué y qué fuente lo determina**.

Criterio de aceptación

- el criterio de decisión estaba escrito antes del resultado
- la decisión queda documentada con su evidencia
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Reinterpretar el criterio después de conocer el resultado.
- Pivotar tantas veces que se pierde todo el aprendizaje acumulado.

Característicos de la parte 02:

- Entrevistar buscando confirmación en vez de refutación.
- Estimar mercado de arriba hacia abajo sin conexión con capacidad real de venta.

Checklist Chile

- ¿existe norma o autoridad específica para esta materia?
- ¿la fuente consultada está vigente a la fecha de ejecución?
- ¿se activa algún trámite ante el SII?
- ¿se activa algún requisito municipal o sectorial?
- ¿afecta a consumidores o al tratamiento de datos personales?
- ¿afecta a trabajadores o a la seguridad y salud en el trabajo?
- ¿afecta a impuestos, contabilidad o caja?
- ¿afecta a contratos o a propiedad intelectual?
- ¿requiere renovación, reporte periódico o revalidación?

Preguntas de comprobación

- ¿El criterio de decisión estaba escrito antes de conocer el resultado?
- ¿Cuántas veces has pivotado y qué aprendizaje conservaste de cada vez?
- ¿Qué condición te haría abandonar esta apuesta y quién puede invocarla?

Fuentes oficiales

Biblioteca del Congreso Nacional · LeyChile — Normativa oficial consolidada <<https://www.bcn.cl/leychile/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica el texto oficial y consolidado de leyes, decretos y reglamentos, con la versión vigente a una fecha, el historial de modificaciones y la tramitación que las originó.
- *Cómo leerla:* Usa siempre el selector de versión vigente a la fecha en que ejecutarás el trámite, no la última publicada. Y lee el artículo transitorio: en normas en implantación gradual —jornada, datos personales— ahí está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para decidir con criterio preestablecido si se persevera, se pivota o se abandona.

Servicio de Cooperación Técnica — Fomento para micro y pequeñas empresas <<https://www.sercotec.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica las convocatorias vigentes con sus bases: perfil de empresa elegible, monto del subsidio, cofinanciamiento exigido, gastos financiados y obligaciones de rendición.
- *Cómo leerla:* Lee las bases desde el final: la sección de rendición decide si podrás quedarte con el subsidio. Muchos proyectos se adjudican y después devuelven fondos por no poder acreditar el gasto en la forma exigida.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Fomento para micro y pequeñas empresas» para decidir con criterio preestablecido si se persevera, se pivota o se abandona.

ProChile — Programas, estudios de mercado y promoción <<https://www.prochile.gob.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Publica estudios de mercado por país y sector, agendas de negocios, ferias, y los programas de cofinanciamiento de actividades de promoción.
- *Cómo leerla:* Los estudios de mercado por país son el mejor uso gratuito: entregan tamaño, canales, competencia y requisitos de entrada verificados, que es justo lo que una estimación bottom-up necesita.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Programas, estudios de mercado y promoción» para decidir con criterio preestablecido si se persevera, se pivota o se abandona.

Complementos del repositorio: glosario · ruta de lecturas · catálogo de fuentes.

Material educativo. Para una decisión real de alto impacto hay que verificar la fuente oficial vigente y validar con el profesional competente.

Anterior	Índice	Siguiente
027 · Precio como experimento de mercado	Parte 02 · Programa	029 · Business Model Canvas