

Parte 03 — Modelos de negocio y líneas de ingreso

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 03 — Modelos de negocio y líneas de ingreso	3
Clase 029 — Business Model Canvas	8
Clase 030 — Lean Canvas	12
Clase 031 — Modelo de servicios profesionales	16
Clase 032 — Suscripción y SaaS	20
Clase 033 — Comercio electrónico D2C	24
Clase 034 — Retail físico y omnicanal	28
Clase 035 — Marketplace de dos lados	32
Clase 036 — Licencias, royalties y propiedad intelectual	36
Clase 037 — Agencia y servicios administrados	40
Clase 038 — Manufactura y venta de productos	44
Clase 039 — Franquicia y licenciamiento de formato	48
Clase 040 — Publicidad, afiliación y contenido	52
Clase 041 — Modelos freemium, usage-based y outcome-based	56
Clase 042 — Portafolio de líneas de negocio y concentración de riesgo	60

Parte 03 — Modelos de negocio y líneas de ingreso

El modelo de ingreso decide la estructura de costos y la carga regulatoria

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

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Clases:** 14 (029–042) · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Contenido central: Canvas, servicios, suscripción, e-commerce, retail, marketplace, licencias, franquicia y portafolio

Conceptos definidos en esta parte: 56

De qué trata esta parte

Elegir modelo de negocio no es elegir una etiqueta: es aceptar una estructura de costos, un ciclo de caja y un bloque regulatorio. Un mismo producto vendido por suscripción, por proyecto o en retail produce tres empresas distintas, con equipos distintos y problemas distintos. Por eso esta parte recorre los modelos por su economía y no por su atractivo.

Cada modelo trae su exigencia oculta. La suscripción convierte el problema de vender en el problema de retener, y añade en Chile las reglas de renovación automática frente al consumidor. El e-commerce parece de margen alto hasta que se restan pasarela, despacho y devoluciones. El marketplace no escala por producto sino por densidad, y su punto difícil es alcanzar liquidez en un nicho antes de agotar el capital. Los servicios profesionales se juegan en utilización y tarifa efectiva, no en tarifa nominal.

La parte cierra con el portafolio, donde vive el error más común de la pyme chilena: abrir líneas nuevas para compensar que la principal no funciona. Diversificar solo reduce riesgo si las líneas no caen juntas, y cada línea adicional cobra un costo de complejidad que rara vez se contabiliza.

Resultados de la parte

Al terminar esta parte podrás:

- Elegir un modelo de ingreso coherente con el problema, el cliente y la capacidad de la empresa.
- Estimar la economía unitaria implícita de cada modelo.
- Anticipar la carga operativa y regulatoria que trae cada modelo.
- Diseñar un portafolio de líneas que no concentre todo el riesgo en un cliente o canal.

Mapa de la parte

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

Evidencia de validación -> ¿Cómo se captura valor?

¿Cómo se captura valor? -> Servicios · utilización · tarifa efectiva

¿Cómo se captura valor? -> Suscripción · MRR · churn · NRR

¿Cómo se captura valor? -> E-commerce D2C · contribución por pedido

¿Cómo se captura valor? -> Retail y omnicanal · rotación · merma

¿Cómo se captura valor? -> Marketplace · liquidez · take rate

¿Cómo se captura valor? -> Licencias · derecho registrado

Servicios · utilización · tarifa efectiva + Suscripción · MRR · churn · NRR + E-commerce D2C · contribución por pedido + Retail y omnicanal · rotación · merma + Marketplace · liquidez · take rate + Licencias · derecho registrado -> Economía unitaria · del modelo elegido

Economía unitaria · del modelo elegido -> Carga regulatoria · que el modelo activa

Carga regulatoria · que el modelo activa -> ¿Una línea · o portafolio?

¿Una línea · o portafolio? --[portafolio]-> Verificar correlación · y costo de complejidad

¿Una línea · o portafolio? --[una línea]-> Foco hasta · rentabilidad

Marco aplicable

- Business Model Canvas y Lean Canvas como instrumentos de diseño
- Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores para modelos B2C
- Ley 20.169 sobre competencia desleal y DL 211 en modelos de plataforma

Autoridades o contrapartes: SERNAC, FNE, SII. **Profesionales de apoyo:** fundador, abogado comercial, contador de gestión.

Riesgos característicos

- Copiar un modelo extranjero sin verificar su viabilidad regulatoria o logística en Chile.
- Sumar líneas de negocio antes de que la primera sea rentable.
- Modelos de plataforma que asumen responsabilidad de proveedor sin haberlo previsto.
- Dependencia de un canal único que puede cambiar sus reglas unilateralmente.

Las 14 clases

#	Global	Clase	Decisión que habilita
01	029	Business Model Canvas	verificar si los nueve bloques del modelo son consistentes entre sí
02	030	Lean Canvas	identificar la métrica clave y si existe alguna ventaja difícil de copiar
03	031	Modelo de servicios profesionales	definir tarifa, mezcla de perfiles y utilización objetivo antes de vender
04	032	Suscripción y SaaS	definir el ciclo de cobro, la política de renovación y el umbral de churn tolerable
05	033	Comercio electrónico D2C	determinar la contribución real por pedido y el nivel de servicio comprometido
06	034	Retail físico y omnicanal	decidir si el punto físico se justifica por su rotación y su contribución
07	035	Marketplace de dos lados	elegir qué lado se subsidia primero y en qué nicho se busca liquidez
08	036	Licencias, royalties y propiedad intelectual	determinar qué derecho existe, si está registrado y bajo qué condiciones se licencia
09	037	Agencia y servicios administrados	definir la mezcla entre proyecto y retainer y el límite de concentración aceptable
10	038	Manufactura y venta de productos	determinar lote, inventario objetivo y capital de trabajo que la producción exige
11	039	Franquicia y licenciamiento de formato	decidir si el negocio es replicable y bajo qué condiciones se franquicia

#	Global	Clase	Decisión que habilita
12	040	Publicidad, afiliación y contenido	definir la mezcla entre audiencia propia y prestada y el mecanismo de monetización
13	041	Modelos freemium, usage-based y outcome-based	elegir el mecanismo de cobro coherente con el costo de servir y el riesgo asumido
14	042	Portafolio de líneas de negocio y concentración de riesgo	decidir cuántas líneas sostener y qué concentración máxima se acepta

Glosario de la parte

Concepto	Definición operacional
Actividad clave	Proceso sin el cual la propuesta de valor no se puede entregar.
Afiliación	Comisión por venta referida a un tercero.
Agencia	Modelo de proyecto con equipo propio y entrega a medida.
Apalancamiento	Proporción de trabajo ejecutado por perfiles menos caros que el senior.
Audiencia propia	Canal que la empresa controla: base de correo, comunidad, sitio.
Business Model Canvas	Representación de nueve bloques de cómo la empresa crea, entrega y captura valor.
Canon de entrada y regalía	Pago inicial y pago recurrente del franquiciado.
Churn	Porcentaje de clientes o ingreso que se pierde por período.
Coherencia del canvas	Que los nueve bloques se sostengan entre sí.
Concentración	Proporción de ingresos dependiente de un cliente, canal o producto.
Concentración de clientes	Porcentaje de ingresos que depende de pocos clientes.
Contribución por pedido	Margen después de producto, envío, medios de pago y devolución.
Control de marca	Mecanismo que asegura consistencia entre unidades.
Correlación	Grado en que dos líneas caen juntas ante el mismo shock.
Costo de complejidad	Carga operativa y de gestión que agrega cada línea adicional.
Costo de producción	Materiales, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.
Costo de servir	Costo de atender a un usuario, incluido el que no paga.
Costo logístico inverso	Costo de recibir y reponer un producto devuelto.
D2C	Venta directa al consumidor sin intermediario.
Dependencia de plataforma	Riesgo de que un cambio de algoritmo elimine la distribución.
Desintermediación	Riesgo de que las partes transaccionen fuera de la plataforma.
Franquicia	Cesión de un formato completo de negocio bajo marca y manual.
Freemium	Nivel gratuito permanente que alimenta la conversión a pago.
Lean Canvas	Variante orientada a problema, solución, métricas y ventaja injusta.
Licencia	Autorización de uso de un derecho conservando la titularidad.
Lote mínimo	Cantidad mínima económicamente producible.

Concepto	Definición operacional
Manual de operación	Documento que estandariza cómo se opera la unidad.
Marketplace	Plataforma que intermedia entre oferta y demanda.
Merma	Pérdida de inventario por daño, vencimiento o hurto.
Modelo publicitario	Monetización de la atención de una audiencia propia.
MRR	Ingreso recurrente mensual normalizado.
Métrica clave	El número que resume si el modelo funciona.
NRR	Ingreso neto retenido incluyendo expansión y contracción de la base existente.
Omnicanal	Operación integrada entre canal físico y digital con inventario único.
Outcome-based	Cobro vinculado al resultado obtenido por el cliente.
Portafolio de líneas	Conjunto de fuentes de ingreso con riesgos distintos.
Problema del huevo y la gallina	Ningún lado llega si el otro no está.
Punto de reorden	Nivel de inventario que gatilla una nueva orden.
Recurso clave	Activo indispensable: equipo, licencia, dato, permiso o instalación.
Registro previo	Inscripción del derecho que hace exigible la licencia frente a terceros.
Responsabilidad por producto	Obligación del fabricante por daños derivados del bien.
Retainer	Cuota mensual por disponibilidad y trabajo acordado.
Retracto	Derecho del consumidor a desistir en los plazos y casos legales.
Rotación	Veces que el inventario se vende y repone en un período.
Royalty	Pago recurrente asociado al uso o a las ventas del licenciario.
Servicio administrado	Operación continua de una función del cliente bajo sla.
Servicios profesionales	Venta de resultado producido con horas de personas expertas.
Solución mínima	Las tres funciones que atacan los tres problemas principales.
Suscripción	Cobro recurrente por acceso continuo a un servicio.
Take rate	Porcentaje de la transacción que retiene la plataforma.
Tarifa efectiva	Ingreso real por hora trabajada, incluidas las horas no facturadas.
Tasa de utilización	Porcentaje de horas facturables sobre horas disponibles.
Territorio y exclusividad	Alcance geográfico y de mercado de la licencia.
Ticket promedio	Venta media por transacción.
Usage-based	Cobro proporcional al consumo efectivo.
Ventaja injusta	Recurso que no se puede copiar ni comprar fácilmente.

Cómo se conecta

Recibe la evidencia de la parte 02 y entrega a la parte 09 el modelo cuya economía unitaria hay que calcular. Los modelos B2C activan la parte 11 completa; los de plataforma y suscripción, además, sus reglas de contrato de adhesión.

Pauta bibliográfica

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. — *Business Model Generation*: los nueve bloques como prueba de coherencia.

- Maurya, A. — *Running Lean*: Lean Canvas y la casilla incómoda de la ventaja injusta.
- Ley 19.496 y su Reglamento de Comercio Electrónico: el bloque que activa todo modelo B2C.

Fuentes oficiales de la parte

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.

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.

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.

Anterior	Índice	Siguiente
Parte 02 · Descubrimiento, validación y mercado	Currículo · Programa	Parte 04 · Estrategia y ventaja competitiva

Clase 029 — Business Model Canvas

Parte 03 · Modelos de negocio y líneas de ingreso — clase 1 de 14

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

Decisión que habilita: verificar si los nueve bloques del modelo son consistentes entre sí

Entregable: canvas completo con al menos tres inconsistencias detectadas y su resolución

Propósito

Usar el canvas como prueba de coherencia y no como cuadro decorativo: si el canal no alcanza al segmento o los costos no soportan el ingreso, el modelo está roto y debe verse.

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** —verificar si los nueve bloques del modelo son consistentes entre sí— 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
Business Model Canvas	Representación de nueve bloques de cómo la empresa crea, entrega y captura valor.
Actividad clave	Proceso sin el cual la propuesta de valor no se puede entregar.
Recurso clave	Activo indispensable: equipo, licencia, dato, permiso o instalación.
Coherencia del canvas	Que los nueve bloques se sostengan entre sí.

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 -> Business Model Canvas

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Actividad clave

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Recurso clave

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Coherencia del canvas

Business Model Canvas + Actividad clave + Recurso clave + Coherencia del canvas -> verificar si los nueve bloques · del modelo son consistentes · entre sí

verificar si los nueve bloques · del modelo son consistentes · entre sí -> Entregable · canvas completo con al menos · tres inconsistencias · detectadas y su resolución

Entregable · canvas completo con al menos · tres inconsistencias · detectadas y su resolución -> ¿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 canvas no vale como cuadro decorativo sino como prueba de coherencia: si el canal no alcanza al segmento, si la estructura de costos no soporta la fuente de ingreso o si la actividad clave exige un recurso que no se tiene, el modelo está roto y el canvas debe mostrarlo.

2. Cómo se traduce en la práctica

El bloque que más inconsistencias revela es el de recursos clave. Cuando aparecen ahí activos que la empresa no tiene ni puede conseguir —una licencia, un permiso sectorial, un equipo que no existe— el modelo describe una empresa distinta de la que se está creando.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Business Model Canvas y Lean Canvas como instrumentos de diseño
- Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores para modelos B2C
- Ley 20.169 sobre competencia desleal y DL 211 en modelos de plataforma

Autoridades o contrapartes involucradas: SERNAC, FNE, SII. **Profesionales de apoyo:** fundador, abogado comercial, contador de gestión. 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

Canvas completo con al menos tres inconsistencias detectadas y su resolución.

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 nueve bloques están completos con contenido específico
- se documentan las inconsistencias detectadas y su resolución
- 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:

- Llenar los nueve bloques sin revisar la consistencia entre ellos.
- Poner en recursos clave activos que la empresa no tiene ni puede conseguir.

Característicos de la parte 03:

- Copiar un modelo extranjero sin verificar su viabilidad regulatoria o logística en Chile.
- Sumar líneas de negocio antes de que la primera sea rentable.

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 recurso clave de tu canvas todavía no tienes y cómo lo conseguirás?
- ¿El canal que declaraste alcanza efectivamente al segmento que declaraste?
- ¿La estructura de costos soporta la fuente de ingreso al volumen previsto?

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 verificar si los nueve bloques del modelo son consistentes entre sí.

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 verificar si los nueve bloques del modelo son consistentes entre sí.

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 verificar si los nueve bloques del modelo son consistentes entre sí.

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 03 · Programa	030 · Lean Canvas

Clase 030 — Lean Canvas

Parte 03 · Modelos de negocio y líneas de ingreso — clase 2 de 14

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

Decisión que habilita: identificar la métrica clave y si existe alguna ventaja difícil de copiar

Entregable: lean canvas con métrica clave definida y evaluación honesta de la ventaja injusta

Propósito

Enfrentar la casilla más incómoda del Lean Canvas —la ventaja injusta— y aceptar que al principio suele estar vacía, lo que es información y no fracaso.

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 la métrica clave y si existe alguna ventaja difícil de copiar— 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
Lean Canvas	Variante orientada a problema, solución, métricas y ventaja injusta.
Ventaja injusta	Recurso que no se puede copiar ni comprar fácilmente.
Métrica clave	El número que resume si el modelo funciona.
Solución mínima	Las tres funciones que atacan los tres problemas principales.

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 -> Lean Canvas

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Ventaja injusta

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Métrica clave

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Solución mínima

Lean Canvas + Ventaja injusta + Métrica clave + Solución mínima -> identificar la métrica clave y · si existe alguna ventaja · difícil de copiar

identificar la métrica clave y · si existe alguna ventaja · difícil de copiar -> Entregable · lean canvas con métrica clave · definida y evaluación honesta · de la ventaja injusta

Entregable · lean canvas con métrica clave · definida y evaluación honesta · de la ventaja injusta -> ¿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 Lean Canvas sirve mejor que el BMC en etapa temprana porque obliga a nombrar problema, métrica clave y ventaja injusta. La casilla de ventaja injusta es la más incómoda y la más útil: casi siempre está vacía al principio, y reconocerlo evita construir un negocio trivialmente copiable.

2. Cómo se traduce en la práctica

Reconocer que no hay ventaja difícil de copiar evita construir un negocio trivialmente replicable y obliga a decidir cuál se construirá: datos acumulados, integraciones que aumentan el costo de salida, marca registrada o contratos plurianuales. La parte 04 convierte esa elección en plan.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Business Model Canvas y Lean Canvas como instrumentos de diseño
- Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores para modelos B2C
- Ley 20.169 sobre competencia desleal y DL 211 en modelos de plataforma

Autoridades o contrapartes involucradas: SERNAC, FNE, SII. **Profesionales de apoyo:** fundador, abogado comercial, contador de gestión. 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

Lean canvas con métrica clave definida y evaluación honesta de la ventaja injusta.

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 una única métrica clave declarada
- la ventaja injusta se evalúa con criterio de replicabilidad
- 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:

- Escribir en ventaja injusta algo que cualquier competidor puede replicar en un mes.
- Definir varias métricas clave y por lo tanto ninguna.

Característicos de la parte 03:

- Copiar un modelo extranjero sin verificar su viabilidad regulatoria o logística en Chile.
- Sumar líneas de negocio antes de que la primera sea rentable.

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 escribiste en ventaja injusta y cuánto tardaría un competidor en replicarlo?
- ¿Cuál es tu única métrica clave y por qué esa y no otra?
- ¿Tu solución mínima ataca los tres problemas principales o dispersa esfuerzo?

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 identificar la métrica clave y si existe alguna ventaja difícil de copiar.

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 identificar la métrica clave y si existe alguna ventaja difícil de copiar.

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 la métrica clave y si existe alguna ventaja difícil de copiar.

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
029 · Business Model Canvas	Parte 03 · Programa	031 · Modelo de servicios profesionales

Clase 031 — Modelo de servicios profesionales

Parte 03 · Modelos de negocio y líneas de ingreso — clase 3 de 14

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

Decisión que habilita: definir tarifa, mezcla de perfiles y utilización objetivo antes de vender

Entregable: modelo de rentabilidad por proyecto con utilización, tarifa efectiva y apalancamiento

Propósito

Modelar la economía real de vender tiempo experto: utilización, tarifa efectiva y apalancamiento, que es donde se decide si el negocio es rentable o solo ocupado.

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 tarifa, mezcla de perfiles y utilización objetivo antes de vender— 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
Servicios profesionales	Venta de resultado producido con horas de personas expertas.
Tasa de utilización	Porcentaje de horas facturables sobre horas disponibles.
Tarifa efectiva	Ingreso real por hora trabajada, incluidas las horas no facturadas.
Apalancamiento	Proporción de trabajo ejecutado por perfiles menos caros que el senior.

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 -> Servicios profesionales

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Tasa de utilización

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Tarifa efectiva

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

Servicios profesionales + Tasa de utilización + Tarifa efectiva + Apalancamiento -> definir tarifa, mezcla de · perfiles y utilización · objetivo antes de vender

definir tarifa, mezcla de · perfiles y utilización · objetivo antes de vender -> Entregable · modelo de rentabilidad por · proyecto con utilización, · tarifa efectiva y · apalancamiento

Entregable · modelo de rentabilidad por · proyecto con utilización, · tarifa efectiva y · apalancamiento -> ¿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 economía de servicios profesionales se juega en utilización, tarifa efectiva y apalancamiento. El error clásico es medir la tarifa nominal e ignorar las horas de venta, coordinación y retrabajo, que pueden reducir la tarifa efectiva a la mitad. En Chile este modelo suele partir como boleto de honorarios y requiere planificar la transición a empresa.

2. Cómo se traduce en la práctica

La tarifa nominal engaña porque ignora las horas de venta, coordinación y retrabajo, que pueden reducir la tarifa efectiva a la mitad. En Chile este modelo suele partir como boleto de honorarios; planificar la transición a empresa antes de que el volumen la haga urgente evita decidirla bajo presión de un cliente grande.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Business Model Canvas y Lean Canvas como instrumentos de diseño
- Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores para modelos B2C
- Ley 20.169 sobre competencia desleal y DL 211 en modelos de plataforma

Autoridades o contrapartes involucradas: SERNAC, FNE, SII. **Profesionales de apoyo:** fundador, abogado comercial, contador de gestión. 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 de rentabilidad por proyecto con utilización, tarifa efectiva y apalancamiento.

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 tarifa efectiva está calculada, no la nominal
- el modelo muestra el punto en que el proyecto deja de ser rentable
- 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:

- Cotizar por hora nominal sin incluir horas de gestión y retrabajo.
- Aceptar scope creep sin orden de cambio y perder el margen del proyecto.

Característicos de la parte 03:

- Copiar un modelo extranjero sin verificar su viabilidad regulatoria o logística en Chile.
- Sumar líneas de negocio antes de que la primera sea rentable.

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 tu tarifa efectiva por hora trabajada, incluidas las horas no facturables?
- ¿Qué porcentaje del trabajo ejecuta alguien más barato que el perfil senior?
- ¿Qué procedimiento tienes para cobrar el alcance adicional que aparece en cada proyecto?

Fuentes oficiales

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 tarifa, mezcla de perfiles y utilización objetivo antes de vender.

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
030 · Lean Canvas	Parte 03 · Programa	032 · Suscripción y SaaS

Clase 032 — Suscripción y SaaS

Parte 03 · Modelos de negocio y líneas de ingreso — clase 4 de 14

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

Decisión que habilita: definir el ciclo de cobro, la política de renovación y el umbral de churn tolerable

Entregable: modelo de suscripción con MRR, churn, NRR y punto de equilibrio de adquisición

Propósito

Entender que la suscripción convierte el problema de vender en el problema de retener, y que sin medir churn el crecimiento bruto no significa 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** —definir el ciclo de cobro, la política de renovación y el umbral de churn tolerable— 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
Suscripción	Cobro recurrente por acceso continuo a un servicio.
MRR	Ingreso recurrente mensual normalizado.
Churn	Porcentaje de clientes o ingreso que se pierde por período.
NRR	Ingreso neto retenido incluyendo expansión y contracción de la base existente.

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 -> Suscripción

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

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

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

Suscripción + MRR + Churn + NRR -> definir el ciclo de cobro, la · política de renovación y el · umbral de churn tolerable

definir el ciclo de cobro, la · política de renovación y el · umbral de churn tolerable -> Entregable · modelo de suscripción con MRR, · churn, NRR y punto de · equilibrio de adquisición

Entregable · modelo de suscripción con MRR, · churn, NRR y punto de · equilibrio de adquisición -> ¿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 modelo de suscripción cambia el problema de vender a retener. Un churn mensual de 5% implica renovar toda la base en veinte meses, lo que hace imposible crecer si la adquisición no supera esa fuga. En Chile además hay que resolver medios de pago recurrentes y las reglas de renovación automática frente al consumidor.

2. Cómo se traduce en la práctica

Un churn mensual de 5 % renueva toda la base en veinte meses: crecer exige adquirir más rápido que la fuga, indefinidamente. Además, en Chile la renovación automática frente a consumidores exige información clara y un mecanismo de baja accesible; una política de retención basada en dificultar la salida es infracción, no estrategia.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Business Model Canvas y Lean Canvas como instrumentos de diseño
- Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores para modelos B2C
- Ley 20.169 sobre competencia desleal y DL 211 en modelos de plataforma

Autoridades o contrapartes involucradas: SERNAC, FNE, SII. **Profesionales de apoyo:** fundador, abogado comercial, contador de gestión. 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 de suscripción con mrr, churn, nrr y punto de equilibrio de adquisición.

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

- churn y NRR están calculados con datos o supuestos justificados
- la política de renovación cumple deberes de información al consumidor
- 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:

- Renovación automática sin información clara ni mecanismo de baja accesible.
- Celebrar crecimiento bruto de clientes ignorando el churn.

Característicos de la parte 03:

- Copiar un modelo extranjero sin verificar su viabilidad regulatoria o logística en Chile.
- Sumar líneas de negocio antes de que la primera sea rentable.

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 tu churn de clientes y cuál el de ingresos? ¿Por qué difieren?
- ¿Tu NRR está sobre 100 %? Si no, ¿cuánto debes adquirir solo para no caer?
- ¿Cómo puede un cliente dar de baja su suscripción y en cuántos pasos?

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 el ciclo de cobro, la política de renovación y el umbral de churn tolerable.

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
031 · Modelo de servicios profesionales	Parte 03 · Programa	033 · Comercio electrónico D2C

Clase 033 — Comercio electrónico D2C

Parte 03 · Modelos de negocio y líneas de ingreso — clase 5 de 14

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

Decisión que habilita: determinar la contribución real por pedido y el nivel de servicio comprometido

Entregable: modelo de contribución por pedido con todos los costos variables y tasa de devolución

Propósito

Calcular la contribución real por pedido antes de escalar inversión publicitaria, porque el margen bruto del producto no dice nada sobre la rentabilidad del canal.

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 la contribución real por pedido y el nivel de servicio comprometido— 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
D2C	Venta directa al consumidor sin intermediario.
Contribución por pedido	Margen después de producto, envío, medios de pago y devolución.
Retracto	Derecho del consumidor a desistir en los plazos y casos legales.
Costo logístico inverso	Costo de recibir y reponer un producto devuelto.

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 -> D2C

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Contribución por pedido

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Costo logístico inverso

D2C + Contribución por pedido + Retracto + Costo logístico inverso -> determinar la contribución · real por pedido y el nivel de · servicio comprometido

determinar la contribución · real por pedido y el nivel de · servicio comprometido -> Entregable · modelo de contribución por · pedido con todos los costos · variables y tasa de devolución

Entregable · modelo de contribución por · pedido con todos los costos · variables y tasa de devolución -> ¿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 e-commerce D2C se evalúa por contribución por pedido, no por margen bruto del producto: comisiones de pasarela, despacho, embalaje y devoluciones consumen puntos que rara vez se modelan al inicio. Además activa el Reglamento de Comercio Electrónico con deberes de información, confirmación y retracto.

2. Cómo se traduce en la práctica

Comisión de pasarela, despacho, embalaje y devoluciones consumen puntos que rara vez se modelan al inicio. Y el Reglamento de Comercio Electrónico exige informar precio total antes del pago, confirmar la compra con sus condiciones y respetar el retracto: la operación debe poder sostener lo que la web promete.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Business Model Canvas y Lean Canvas como instrumentos de diseño
- Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores para modelos B2C
- Ley 20.169 sobre competencia desleal y DL 211 en modelos de plataforma

Autoridades o contrapartes involucradas: SERNAC, FNE, SII. **Profesionales de apoyo:** fundador, abogado comercial, contador de gestión. 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 de contribución por pedido con todos los costos variables y tasa de devolución.

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 contribución por pedido incluye devoluciones y medios de pago
- las condiciones publicadas son cumplibles por la operación actual
- 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:

- Publicar plazos de despacho que la operación no puede cumplir.
- No considerar la logística inversa en el costo del pedido.

Característicos de la parte 03:

- Copiar un modelo extranjero sin verificar su viabilidad regulatoria o logística en Chile.
- Sumar líneas de negocio antes de que la primera sea rentable.

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 tu contribución por pedido después de devoluciones y medios de pago?
- ¿El plazo de despacho publicado se cumple según tu histórico real?
- ¿Un cliente puede ver el costo total, con envío, antes de iniciar el pago?

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 determinar la contribución real por pedido y el nivel de servicio comprometido.

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
032 · Suscripción y SaaS	Parte 03 · Programa	034 · Retail físico y omnicanal

Clase 034 — Retail físico y omnicanal

Parte 03 · Modelos de negocio y líneas de ingreso — clase 6 de 14

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

Decisión que habilita: decidir si el punto físico se justifica por su rotación y su contribución

Entregable: modelo de punto de venta con rotación, merma, ticket y contribución después de arriendo

Propósito

Evaluar un punto de venta físico por su rotación y su contribución después de arriendo, y resolver antes que nada la compatibilidad de uso de suelo.

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 si el punto físico se justifica por su rotación y su contribución— 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
Omnicanal	Operación integrada entre canal físico y digital con inventario único.
Rotación	Veces que el inventario se vende y repone en un período.
Merma	Pérdida de inventario por daño, vencimiento o hurto.
Ticket promedio	Venta media por transacción.

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 -> Omnicanal
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Rotación
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Merma
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Ticket promedio
Omnicanal + Rotación + Merma + Ticket promedio -> decidir si el punto físico se · justifica por su rotación y su · contribución
decidir si el punto físico se · justifica por su rotación y su · contribución -> Entregable · modelo de punto de venta con · rotación, merma, ticket y · contribución después de · arriendo
Entregable · modelo de punto de venta con · rotación, merma, ticket y · contribución después de · arriendo -> ¿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 retail físico agrega arriendo, patente municipal, personal en turnos y merma, y se juega en rotación por metro cuadrado. La integración omnicanal falla casi siempre por inventario: si el stock que ve el canal digital no es el real, el costo de la promesa incumplida supera el beneficio del canal.

2. Cómo se traduce en la práctica

El error de secuencia es firmar el arriendo y después averiguar si la comuna admite la actividad. El certificado de informaciones previas de la Dirección de Obras cuesta poco y responde esa pregunta; descubrirlo después obliga a mudarse o a un cambio de destino largo y caro. La parte 17 desarrolla la secuencia completa.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Business Model Canvas y Lean Canvas como instrumentos de diseño
- Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores para modelos B2C
- Ley 20.169 sobre competencia desleal y DL 211 en modelos de plataforma

Autoridades o contrapartes involucradas: SERNAC, FNE, SII. **Profesionales de apoyo:** fundador, abogado comercial, contador de gestión. 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 de punto de venta con rotación, merma, ticket y contribución después de arriendo.

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 contribución del punto incluye arriendo, personal y merma
- hay una regla definida de sincronización de inventario
- 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:

- Abrir local sin verificar uso de suelo y patente municipal antes de firmar arriendo.
- Vender online contra un inventario que no está sincronizado.

Característicos de la parte 03:

- Copiar un modelo extranjero sin verificar su viabilidad regulatoria o logística en Chile.
- Sumar líneas de negocio antes de que la primera sea rentable.

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

- ¿Verificaste el uso de suelo del local antes de comprometer el arriendo?
- ¿Cuál es la contribución del punto después de arriendo, personal y merma?
- ¿El stock que ve tu canal digital es el mismo que hay en la tienda?

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 decidir si el punto físico se justifica por su rotación y su contribución.

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
033 · Comercio electrónico D2C	Parte 03 · Programa	035 · Marketplace de dos lados

Clase 035 — Marketplace de dos lados

Parte 03 · Modelos de negocio y líneas de ingreso — clase 7 de 14

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

Decisión que habilita: elegir qué lado se subsidia primero y en qué nicho se busca liquidez

Entregable: plan de arranque con lado subsidiado, nicho de liquidez, take rate y defensa antidesintermediación

Propósito

Reconocer que un marketplace no escala por producto sino por densidad, y que la estrategia correcta es concentrarse hasta lograr liquidez antes de expandir.

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 qué lado se subsidia primero y en qué nicho se busca liquidez— 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
Marketplace	Plataforma que intermedia entre oferta y demanda.
Problema del huevo y la gallina	Ningún lado llega si el otro no está.
Take rate	Porcentaje de la transacción que retiene la plataforma.
Desintermediación	Riesgo de que las partes transaccionen fuera de la plataforma.

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 -> Marketplace
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Problema del huevo y la · gallina
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Take rate
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Desintermediación
Marketplace + Problema del huevo y la · gallina + Take rate + Desintermediación -> elegir qué lado se subsidia · primero y en qué nicho se · busca liquidez
elegir qué lado se subsidia · primero y en qué nicho se · busca liquidez -> Entregable · plan de arranque con lado · subsidiado, nicho de liquidez, · take rate y defensa · antidesintermediación
Entregable · plan de arranque con lado · subsidiado, nicho de liquidez, · take rate y defensa · antidesintermediación -> ¿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 marketplace no escala por producto sino por densidad de un lado del mercado. La estrategia habitual es concentrarse geográfica o verticalmente hasta lograr liquidez, y solo después expandir. La desintermediación se combate con valor en la transacción —pago, garantía, resolución de disputas— y no con cláusulas.

2. Cómo se traduce en la práctica

Lanzar en todo el país produce presencia sin densidad en ningún lugar y quema capital sin construir defensa. La desintermediación, por su parte, no se combate con cláusulas sino con valor dentro de la transacción: pago protegido, garantía, resolución de disputas y reputación verificable.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Business Model Canvas y Lean Canvas como instrumentos de diseño
- Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores para modelos B2C
- Ley 20.169 sobre competencia desleal y DL 211 en modelos de plataforma

Autoridades o contrapartes involucradas: SERNAC, FNE, SII. **Profesionales de apoyo:** fundador, abogado comercial, contador de gestión. 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

Plan de arranque con lado subsidiado, nicho de liquidez, take rate y defensa antidesintermediación.

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 nicho de arranque está acotado y justificado
- hay al menos dos mecanismos de valor que retienen la transacción
- 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:

- Lanzar en todo el país y no lograr densidad en ningún lugar.
- Asumir que la plataforma no responde por la calidad de lo transado.

Característicos de la parte 03:

- Copiar un modelo extranjero sin verificar su viabilidad regulatoria o logística en Chile.
- Sumar líneas de negocio antes de que la primera sea rentable.

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

- ¿En qué nicho o zona acotada buscarás liquidez primero y con qué meta?
- ¿Qué valor concreto retiene la transacción dentro de la plataforma?
- ¿De qué responde tu plataforma frente al usuario final si algo sale mal?

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 qué lado se subsidia primero y en qué nicho se busca liquidez.

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
034 · Retail físico y omnicanal	Parte 03 · Programa	036 · Licencias, royalties y propiedad intelectual

Clase 036 — Licencias, royalties y propiedad intelectual

Parte 03 · Modelos de negocio y líneas de ingreso — clase 8 de 14

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

Decisión que habilita: determinar qué derecho existe, si está registrado y bajo qué condiciones se licencia

Entregable: borrador de licencia con objeto, territorio, exclusividad, royalty y control de calidad

Propósito

Verificar que existe un derecho registrado antes de licenciarlo, porque sin registro la licencia solo obliga entre las partes y no permite actuar contra un tercero que copie.

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 qué derecho existe, si está registrado y bajo qué condiciones se licencia— 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
Licencia	Autorización de uso de un derecho conservando la titularidad.
Royalty	Pago recurrente asociado al uso o a las ventas del licenciario.
Territorio y exclusividad	Alcance geográfico y de mercado de la licencia.
Registro previo	Inscripción del derecho que hace exigible la licencia frente a terceros.

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 -> Licencia
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Royalty
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Territorio y exclusividad
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Registro previo
Licencia + Royalty + Territorio y exclusividad + Registro previo -> determinar qué derecho existe, · si está registrado y bajo qué · condiciones se licencia
determinar qué derecho existe, · si está registrado y bajo qué · condiciones se licencia -> Entregable · borrador de licencia con · objeto, territorio, · exclusividad, royalty y · control de calidad
Entregable · borrador de licencia con · objeto, territorio, · exclusividad, royalty y · control de calidad -> ¿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

Licenciar exige tener primero un derecho registrado o protegible: marca en INAPI, patente, diseño industrial o software con autoría acreditada. Sin registro, la licencia solo obliga entre las partes y no permite actuar contra un tercero que copie.

2. Cómo se traduce en la práctica

En Chile la marca se protege por clases de la clasificación de Niza y la protección es territorial: registrar en la clase equivocada deja desprotegido el uso real. Toda licencia debe además pactar control de calidad, porque el uso descuidado del licenciataria daña una marca que sigue siendo del licenciante.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Business Model Canvas y Lean Canvas como instrumentos de diseño
- Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores para modelos B2C
- Ley 20.169 sobre competencia desleal y DL 211 en modelos de plataforma

Autoridades o contrapartes involucradas: SERNAC, FNE, SII. **Profesionales de apoyo:** fundador, abogado comercial, contador de gestión. 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

Borrador de licencia con objeto, territorio, exclusividad, royalty y control de calidad.

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 derecho licenciado está registrado o su protección está identificada
- la licencia define territorio, plazo, royalty y control de calidad
- 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:

- Licenciar una marca no registrada y perder la capacidad de defenderla.
- No pactar control de calidad y dañar la marca por el uso del licenciataria.

Característicos de la parte 03:

- Copiar un modelo extranjero sin verificar su viabilidad regulatoria o logística en Chile.
- Sumar líneas de negocio antes de que la primera sea rentable.

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 derecho que quieres licenciar está registrado y en qué clases?
- ¿Qué mecanismo de control de calidad incluye tu licencia?
- ¿Qué pasa con el derecho si el licenciataria incumple o desaparece?

Fuentes oficiales

Instituto Nacional de Propiedad Industrial — Marcas, patentes y diseños industriales <<https://www.inapi.cl/>>
· verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Administra el registro de marcas, patentes, diseños e indicaciones geográficas, y ofrece el buscador público de solicitudes y registros vigentes por clase.

- *Cómo leerla:* Empieza siempre por el buscador de anterioridades y por clases, no por el formulario de solicitud. Una marca disponible en tu clase puede estar tomada en la clase donde realmente operas, y eso solo se ve buscando por actividad.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Marcas, patentes y diseños industriales» para determinar qué derecho existe, si está registrado y bajo qué condiciones se licencia.

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 qué derecho existe, si está registrado y bajo qué condiciones se licencia.

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
035 · Marketplace de dos lados	Parte 03 · Programa	037 · Agencia y servicios administrados

Clase 037 — Agencia y servicios administrados

Parte 03 · Modelos de negocio y líneas de ingreso — clase 9 de 14

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

Decisión que habilita: definir la mezcla entre proyecto y retainer y el límite de concentración aceptable

Entregable: modelo de ingresos por cliente con índice de concentración y plan de diversificación

Propósito

Medir la concentración de clientes como riesgo de supervivencia y decidir la mezcla entre proyecto y retainer que estabiliza la caja.

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 mezcla entre proyecto y retainer y el límite de concentración aceptable— 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
Agencia	Modelo de proyecto con equipo propio y entrega a medida.
Retainer	Cuota mensual por disponibilidad y trabajo acordado.
Servicio administrado	Operación continua de una función del cliente bajo sla.
Concentración de clientes	Porcentaje de ingresos que depende de pocos clientes.

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 -> Agencia
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Retainer
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Servicio administrado
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Concentración de clientes
Agencia + Retainer + Servicio administrado + Concentración de clientes -> definir la mezcla entre · proyecto y retainer y el · límite de concentración · aceptable
definir la mezcla entre · proyecto y retainer y el · límite de concentración · aceptable -> Entregable · modelo de ingresos por cliente · con índice de concentración y · plan de diversificación
Entregable · modelo de ingresos por cliente · con índice de concentración y · plan de diversificación -> ¿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 agencia crece rápido y se estanca cuando el fundador deja de vender. Migrar de proyecto a retainer estabiliza la caja pero exige capacidad de decir que no al trabajo fuera de alcance. El riesgo estructural es la concentración: perder un cliente que representa el 40% de los ingresos es un evento de supervivencia.

2. Cómo se traduce en la práctica

Perder un cliente que representa el 40 % de los ingresos no es un mal trimestre: es un evento de continuidad. El retainer estabiliza pero exige capacidad de decir que no al trabajo fuera de alcance, y los servicios administrados sin SLA ni límite de responsabilidad trasladan a la agencia un riesgo que su margen no soporta.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Business Model Canvas y Lean Canvas como instrumentos de diseño
- Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores para modelos B2C
- Ley 20.169 sobre competencia desleal y DL 211 en modelos de plataforma

Autoridades o contrapartes involucradas: SERNAC, FNE, SII. **Profesionales de apoyo:** fundador, abogado comercial, contador de gestión. 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 de ingresos por cliente con índice de concentración y plan de diversificación.

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 concentración de clientes está medida y con umbral declarado
- los servicios continuos tienen SLA y límite de responsabilidad
- 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 un cliente que supera el límite de concentración sin plan de mitigación.
- Operar servicios administrados sin sla ni límite de responsabilidad.

Característicos de la parte 03:

- Copiar un modelo extranjero sin verificar su viabilidad regulatoria o logística en Chile.
- Sumar líneas de negocio antes de que la primera sea rentable.

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 porcentaje de tus ingresos depende de tus tres mayores clientes?
- ¿Qué umbral de concentración has declarado como inaceptable?
- ¿Tus servicios continuos tienen SLA y tope de responsabilidad por escrito?

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 mezcla entre proyecto y retainer y el límite de concentración aceptable.

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 la mezcla entre proyecto y retainer y el límite de concentración aceptable.

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 la mezcla entre proyecto y retainer y el límite de concentración aceptable.

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
036 · Licencias, royalties y propiedad intelectual	Parte 03 · Programa	038 · Manufactura y venta de productos

Clase 038 — Manufactura y venta de productos

Parte 03 · Modelos de negocio y líneas de ingreso — clase 10 de 14

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

Decisión que habilita: determinar lote, inventario objetivo y capital de trabajo que la producción exige

Entregable: costeo de producto con lote mínimo, punto de reorden y capital inmovilizado

Propósito

Dimensionar el capital que la producción inmoviliza y la responsabilidad que el producto trae, antes de comprometer el primer lote.

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 lote, inventario objetivo y capital de trabajo que la producción exige— 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
Costo de producción	Materiales, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.
Lote mínimo	Cantidad mínima económicamente producible.
Punto de reorden	Nivel de inventario que gatilla una nueva orden.
Responsabilidad por producto	Obligación del fabricante por daños derivados del bien.

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 -> Costo de producción

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Lote mínimo

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Punto de reorden

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Responsabilidad por · producto

Costo de producción + Lote mínimo + Punto de reorden + Responsabilidad por · producto -> determinar lote, inventario · objetivo y capital de trabajo · que la producción exige

determinar lote, inventario · objetivo y capital de trabajo · que la producción exige -> Entregable · costeo de producto con lote · mínimo, punto de reorden y · capital inmovilizado

Entregable · costeo de producto con lote · mínimo, punto de reorden y · capital inmovilizado -> ¿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

Manufacturar inmoviliza caja en materia prima, producto en proceso y terminado, y agrega responsabilidad por calidad y seguridad del producto frente al consumidor. El lote mínimo suele ser la variable que decide la viabilidad: obliga a comprometer capital antes de conocer la demanda real.

2. Cómo se traduce en la práctica

El lote mínimo suele decidir la viabilidad: obliga a comprometer capital antes de conocer la demanda real. Y fabricar agrega responsabilidad por calidad y seguridad frente al consumidor, con obligaciones de garantía legal que no dependen de lo que diga el manual del producto.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Business Model Canvas y Lean Canvas como instrumentos de diseño
- Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores para modelos B2C
- Ley 20.169 sobre competencia desleal y DL 211 en modelos de plataforma

Autoridades o contrapartes involucradas: SERNAC, FNE, SII. **Profesionales de apoyo:** fundador, abogado comercial, contador de gestión. 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

Costeo de producto con lote mínimo, punto de reorden y capital inmovilizado.

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 costeo distribuye costos indirectos con un criterio declarado
- el capital inmovilizado por inventario está calculado
- 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 sobre costo de materiales sin distribuir costos indirectos.
- Producir un lote grande por descuento y quedarse sin caja.

Característicos de la parte 03:

- Copiar un modelo extranjero sin verificar su viabilidad regulatoria o logística en Chile.
- Sumar líneas de negocio antes de que la primera sea rentable.

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 capital inmoviliza tu lote mínimo y por cuántos meses?
- ¿Tu costeo distribuye los costos indirectos con un criterio que puedas defender?
- ¿Qué haces si un lote sale defectuoso y ya está en manos de clientes?

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 determinar lote, inventario objetivo y capital de trabajo que la producción exige.

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
037 · Agencia y servicios administrados	Parte 03 · Programa	039 · Franquicia y licenciamiento de formato

Clase 039 — Franquicia y licenciamiento de formato

Parte 03 · Modelos de negocio y líneas de ingreso — clase 11 de 14

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

Decisión que habilita: decidir si el negocio es replicable y bajo qué condiciones se franquicia

Entregable: paquete de franquicia con manual, económica de la unidad tipo y contrato marco

Propósito

Determinar si el negocio es replicable antes de franquiciarlo, porque franquiciar sin sistema transfiere un problema en vez de un modelo.

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 si el negocio es replicable y bajo qué condiciones se franquicia— 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
Franquicia	Cesión de un formato completo de negocio bajo marca y manual.
Manual de operación	Documento que estandariza cómo se opera la unidad.
Canon de entrada y regalía	Pago inicial y pago recurrente del franquiciado.
Control de marca	Mecanismo que asegura consistencia entre unidades.

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 -> Franquicia

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Manual de operación

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Canon de entrada y regalía

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Control de marca

Franquicia + Manual de operación + Canon de entrada y regalía + Control de marca -> decidir si el negocio es · replicable y bajo qué · condiciones se franquicia

decidir si el negocio es · replicable y bajo qué · condiciones se franquicia -> Entregable · paquete de franquicia con · manual, económica de la unidad · tipo y contrato marco

Entregable · paquete de franquicia con · manual, económica de la unidad · tipo y contrato marco -> ¿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 franquicia no tiene ley especial: se estructura por contrato, marca registrada y know-how. Franquiciar sin manual operativo probado ni unidad propia rentable transfiere un problema en vez de un sistema, y el daño de marca por una unidad mal operada afecta a toda la red.

2. Cómo se traduce en la práctica

En Chile la franquicia no tiene ley especial: se estructura por contrato, marca registrada y know-how documentado. La falla típica es franquiciar para resolver un problema de caja: el canon inicial alivia el mes y una red mal soportada destruye la marca en un año.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Business Model Canvas y Lean Canvas como instrumentos de diseño
- Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores para modelos B2C
- Ley 20.169 sobre competencia desleal y DL 211 en modelos de plataforma

Autoridades o contrapartes involucradas: SERNAC, FNE, SII. **Profesionales de apoyo:** fundador, abogado comercial, contador de gestión. 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

Paquete de franquicia con manual, económica de la unidad tipo y contrato marco.

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

- existe una unidad propia con resultados documentados
- la marca está registrada y el manual operativo es ejecutable
- 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:

- Franquiciar antes de tener una unidad propia rentable y estable.
- No registrar la marca antes de licenciarla a terceros.

Característicos de la parte 03:

- Copiar un modelo extranjero sin verificar su viabilidad regulatoria o logística en Chile.
- Sumar líneas de negocio antes de que la primera sea rentable.

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

- ¿Tienes una unidad propia rentable y estable con resultados documentados?
- ¿Existe un manual operativo que alguien nuevo pueda ejecutar sin ti?
- ¿La marca está registrada en todas las clases en que operará la red?

Fuentes oficiales

Instituto Nacional de Propiedad Industrial — Marcas, patentes y diseños industriales <<https://www.inapi.cl/>>
· verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Administra el registro de marcas, patentes, diseños e indicaciones geográficas, y ofrece el buscador público de solicitudes y registros vigentes por clase.
- *Cómo leerla:* Empieza siempre por el buscador de anterioridades y por clases, no por el formulario de solicitud. Una marca disponible en tu clase puede estar tomada en la clase donde realmente operas, y eso solo se ve

buscando por actividad.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Marcas, patentes y diseños industriales» para decidir si el negocio es replicable y bajo qué condiciones se franquicia.

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 si el negocio es replicable y bajo qué condiciones se franquicia.

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
038 · Manufactura y venta de productos	Parte 03 · Programa	040 · Publicidad, afiliación y contenido

Clase 040 — Publicidad, afiliación y contenido

Parte 03 · Modelos de negocio y líneas de ingreso — clase 12 de 14

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

Decisión que habilita: definir la mezcla entre audiencia propia y prestada y el mecanismo de monetización

Entregable: plan de audiencia con canales propios versus prestados y proyección de monetización

Propósito

Distinguir audiencia propia de audiencia prestada, porque solo la primera es un activo que la empresa controla.

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 mezcla entre audiencia propia y prestada y el mecanismo de monetización— 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
Modelo publicitario	Monetización de la atención de una audiencia propia.
Afiliación	Comisión por venta referida a un tercero.
Audiencia propia	Canal que la empresa controla: base de correo, comunidad, sitio.
Dependencia de plataforma	Riesgo de que un cambio de algoritmo elimine la distribución.

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 -> Modelo publicitario

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Audiencia propia

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Dependencia de plataforma

Modelo publicitario + Afiliación + Audiencia propia + Dependencia de plataforma -> definir la mezcla entre · audiencia propia y prestada y · el mecanismo de monetización

definir la mezcla entre · audiencia propia y prestada y · el mecanismo de monetización -> Entregable · plan de audiencia con canales · propios versus prestados y · proyección de monetización

Entregable · plan de audiencia con canales · propios versus prestados y · proyección de monetización -> ¿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

Monetizar contenido exige volumen y consistencia antes de generar ingresos, y expone a un riesgo específico: la audiencia construida sobre una plataforma ajena puede desaparecer con un cambio de reglas. La conversión a canal propio es lo que convierte audiencia en activo. La publicidad y el contenido pagado deben identificarse como tales.

2. Cómo se traduce en la práctica

Una comunidad construida íntegramente sobre una plataforma ajena puede desaparecer con un cambio de algoritmo o de reglas. La conversión a canal propio —base de correo, comunidad, sitio— es lo que transforma alcance en activo. Y el contenido comercial debe identificarse como tal: la publicidad no identificada es infracción a la Ley del Consumidor.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Business Model Canvas y Lean Canvas como instrumentos de diseño
- Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores para modelos B2C
- Ley 20.169 sobre competencia desleal y DL 211 en modelos de plataforma

Autoridades o contrapartes involucradas: SERNAC, FNE, SII. **Profesionales de apoyo:** fundador, abogado comercial, contador de gestión. 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

Plan de audiencia con canales propios versus prestados y proyección de monetización.

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 una meta explícita de conversión a canal propio
- el contenido comercial se identifica según normativa de consumo
- 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 toda la audiencia en una plataforma que no se controla.
- No identificar el contenido comercial y exponerse a publicidad engañosa.

Característicos de la parte 03:

- Copiar un modelo extranjero sin verificar su viabilidad regulatoria o logística en Chile.
- Sumar líneas de negocio antes de que la primera sea rentable.

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 proporción de tu audiencia vive en canales que tú controlas?
- ¿Qué pasaría con tu distribución si la plataforma principal cambiara sus reglas mañana?
- ¿Tu contenido pagado o comercial está identificado de forma visible?

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 mezcla entre audiencia propia y prestada y el mecanismo de monetización.

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
039 · Franquicia y licenciamiento de formato	Parte 03 · Programa	041 · Modelos freemium, usage-based y outcome-based

Clase 041 — Modelos freemium, usage-based y outcome-based

Parte 03 · Modelos de negocio y líneas de ingreso — clase 13 de 14

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

Decisión que habilita: elegir el mecanismo de cobro coherente con el costo de servir y el riesgo asumido

Entregable: modelo de cobro con costo de servir por nivel y definición contractual del resultado

Propósito

Elegir el mecanismo de cobro según el costo de servir y el riesgo que se asume, y no por lo que hace la competencia internacional.

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 mecanismo de cobro coherente con el costo de servir y el riesgo asumido— 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
Freemium	Nivel gratuito permanente que alimenta la conversión a pago.
Usage-based	Cobro proporcional al consumo efectivo.
Outcome-based	Cobro vinculado al resultado obtenido por el cliente.
Costo de servir	Costo de atender a un usuario, incluido el que no paga.

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 -> Freemium

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Usage-based

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Outcome-based

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Costo de servir

Freemium + Usage-based + Outcome-based + Costo de servir -> elegir el mecanismo de cobro · coherente con el costo de servir y el riesgo asumido

elegir el mecanismo de cobro · coherente con el costo de servir y el riesgo asumido -> Entregable · modelo de cobro con costo de servir por nivel y definición contractual del resultado

Entregable · modelo de cobro con costo de servir por nivel y definición contractual del resultado -> ¿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

Freemium solo funciona si el costo de servir al usuario gratuito es cercano a cero y existe un límite natural que gatilla el upgrade. El cobro por resultado alinea incentivos pero traslada riesgo operacional a la empresa y exige una definición de resultado medible e inobjetable en el contrato.

2. Cómo se traduce en la práctica

Freemium solo funciona si el costo de servir al usuario gratuito es cercano a cero y hay un límite natural que gatilla el upgrade; con costo de inferencia de modelos de IA esa condición ya no se cumple sola. El cobro por resultado alinea incentivos pero exige una definición contractual de resultado que sea medible e inobjetable.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Business Model Canvas y Lean Canvas como instrumentos de diseño
- Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores para modelos B2C
- Ley 20.169 sobre competencia desleal y DL 211 en modelos de plataforma

Autoridades o contrapartes involucradas: SERNAC, FNE, SII. **Profesionales de apoyo:** fundador, abogado comercial, contador de gestión. 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 de cobro con costo de servir por nivel y definición contractual del resultado.

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 servir por nivel está estimado
- si hay cobro por resultado, su definición es medible y está por escrito
- 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:

- Freemium con costo de servir alto y tasa de conversión no medida.
- Cobrar por resultado sin definición contractual precisa del resultado.

Característicos de la parte 03:

- Copiar un modelo extranjero sin verificar su viabilidad regulatoria o logística en Chile.
- Sumar líneas de negocio antes de que la primera sea rentable.

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 te cuesta servir a un usuario que no paga?
- ¿Qué límite natural del producto gatilla la conversión a pago?
- Si cobras por resultado, ¿quién mide, con qué método y quién resuelve la discrepancia?

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 mecanismo de cobro coherente con el costo de servir y el riesgo asumido.

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 elegir el mecanismo de cobro coherente con el costo de servir y el riesgo asumido.

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 elegir el mecanismo de cobro coherente con el costo de servir y el riesgo asumido.

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
040 · Publicidad, afiliación y contenido	Parte 03 · Programa	042 · Portafolio de líneas de negocio y concentración de riesgo

Clase 042 — Portafolio de líneas de negocio y concentración de riesgo

Parte 03 · Modelos de negocio y líneas de ingreso — clase 14 de 14

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

Decisión que habilita: decidir cuántas líneas sostener y qué concentración máxima se acepta

Entregable: análisis de portafolio con participación, margen, correlación y costo de complejidad por línea

Propósito

Evaluar si el portafolio de líneas realmente diversifica riesgo o solo multiplica la carga operativa sobre la misma exposición.

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 cuántas líneas sostener y qué concentración máxima se acepta— 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
Portafolio de líneas	Conjunto de fuentes de ingreso con riesgos distintos.
Concentración	Proporción de ingresos dependiente de un cliente, canal o producto.
Correlación	Grado en que dos líneas caen juntas ante el mismo shock.
Costo de complejidad	Carga operativa y de gestión que agrega cada línea adicional.

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 -> Portafolio de líneas

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

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Costo de complejidad

Portafolio de líneas + Concentración + Correlación + Costo de complejidad -> decidir cuántas líneas · sostener y qué concentración · máxima se acepta

decidir cuántas líneas · sostener y qué concentración · máxima se acepta -> Entregable · análisis de portafolio con · participación, margen, · correlación y costo de · complejidad por línea

Entregable · análisis de portafolio con · participación, margen, · correlación y costo de · complejidad por línea -> ¿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

Diversificar reduce riesgo solo si las líneas no caen juntas: dos servicios vendidos al mismo sector por el mismo canal no diversifican nada. Cada línea adicional agrega costo de complejidad, así que la decisión correcta suele ser menos líneas y mejor operadas, salvo que exista una concentración peligrosa.

2. Cómo se traduce en la práctica

Dos servicios vendidos al mismo sector por el mismo canal no diversifican nada: caen juntos ante el mismo shock. Y cada línea adicional cobra un costo de complejidad —gestión, inventario, soporte, cumplimiento— que rara vez se contabiliza. La decisión correcta suele ser menos líneas y mejor operadas.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Business Model Canvas y Lean Canvas como instrumentos de diseño
- Ley 19.496 sobre protección de los derechos de los consumidores para modelos B2C
- Ley 20.169 sobre competencia desleal y DL 211 en modelos de plataforma

Autoridades o contrapartes involucradas: SERNAC, FNE, SII. **Profesionales de apoyo:** fundador, abogado comercial, contador de gestión. 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

Análisis de portafolio con participación, margen, correlación y costo de complejidad por línea.

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 correlación entre líneas está evaluada explícitamente
- existe un umbral declarado de concentración máxima
- 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:

- Abrir líneas nuevas para tapar el bajo desempeño de la principal.
- Diversificar en líneas que dependen del mismo canal y el mismo sector.

Característicos de la parte 03:

- Copiar un modelo extranjero sin verificar su viabilidad regulatoria o logística en Chile.
- Sumar líneas de negocio antes de que la primera sea rentable.

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

- ¿Tus líneas de negocio caerían juntas ante el mismo shock externo?
- ¿Qué costo de complejidad agregó la última línea que abriste?
- ¿Abriste alguna línea para compensar que la principal no funcionaba?

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 decidir cuántas líneas sostener y qué concentración máxima se acepta.

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 decidir cuántas líneas sostener y qué concentración máxima se acepta.

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 cuántas líneas sostener y qué concentración máxima se acepta.

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
041 · Modelos freemium, usage-based y outcome-based	Parte 03 · Programa	043 · Misión, visión, propósito y tesis estratégica