

Parte 04 — Estrategia y ventaja competitiva

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 04 — Estrategia y ventaja competitiva	3
Clase 043 — Misión, visión, propósito y tesis estratégica	8
Clase 044 — Análisis PESTEL	12
Clase 045 — Cinco fuerzas y estructura competitiva	16
Clase 046 — Cadena de valor	20
Clase 047 — Ventaja por costo, diferenciación y enfoque	24
Clase 048 — Efectos de red y economías de escala	28
Clase 049 — Switching costs, marca, datos y propiedad intelectual	32
Clase 050 — Estrategia de nicho y beachhead market	36
Clase 051 — Posicionamiento estratégico	40
Clase 052 — Portafolio de apuestas y opciones reales	44
Clase 053 — OKR, KPI y métricas norte	48
Clase 054 — Roadmap estratégico de 12, 36 y 60 meses	52
Clase 055 — Escenarios y señales tempranas	56
Clase 056 — Revisión estratégica y kill criteria	60

Parte 04 — Estrategia y ventaja competitiva

Elegir dónde competir importa más que competir bien en el lugar equivocado

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

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Clases:** 14 (043–056) · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Contenido central: PESTEL, cinco fuerzas, cadena de valor, ventaja defendible, nicho, OKR, roadmap y kill criteria

Conceptos definidos en esta parte: 56

De qué trata esta parte

Estrategia es elegir qué no hacer y sostener una posición que otros no puedan copiar barato. Esta parte se ocupa primero del diagnóstico —estructura de la industria, cadena de valor, entorno— porque una empresa excelente en una industria sin margen estructural obtiene resultados mediocres, y una mediocre en una industria protegida obtiene buenos resultados. El diagnóstico decide antes que el esfuerzo.

La pieza que más suele faltar es la tesis estratégica: un enunciado falsable sobre cómo cambiará el mercado y por qué esta empresa está mejor situada. A diferencia de la visión, la tesis se contrasta con hechos y se actualiza. Para una empresa chilena en 2026 la tesis debe incorporar cambios con fecha cierta —la vigencia de la Ley 21.719 el 1 de diciembre, la jornada de 42 horas desde abril, el catálogo ampliado de la Ley 21.595—, porque son alteraciones del entorno que ya están calendarizadas.

La parte termina donde casi ningún programa se atreve: los criterios para matar una apuesta. Sin kill criteria escritos antes de conocer el resultado, toda evidencia se reinterpreta como alentadora y la empresa financia indefinidamente algo que ya murió.

Resultados de la parte

Al terminar esta parte podrás:

- Diagnosticar la estructura de la industria y dónde queda el margen.
- Identificar qué ventaja es real y cuál es solo una ventaja temporal de ejecución.
- Traducir estrategia en OKR y métricas norte verificables.
- Definir kill criteria antes de comprometerse con una apuesta.

Mapa de la parte

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

Bloques: Diagnóstico

diag -> Tesis estratégica · falsable

Tesis estratégica · falsable -> Elección genérica

Elección genérica -> Costo

Elección genérica -> Diferenciación

Elección genérica -> Enfoque / nicho

Costo + Diferenciación + Enfoque / nicho -> Construcción del foso: · switching costs · marca · datos · propiedad intelectual

Construcción del foso: · switching costs · marca · datos · propiedad intelectual -> OKR y métrica norte

OKR y métrica norte -> Revisión periódica

Revisión periódica --[evidencia a favor]-> Continuar

Revisión periódica --[kill criteria]-> Detener y reasignar

Marco aplicable

- PESTEL, cinco fuerzas, cadena de valor y estrategias genéricas
- opciones reales para decisiones bajo incertidumbre
- OKR y métrica norte como sistema de dirección

Autoridades o contrapartes: FNE en materias de competencia, CMF para sociedades supervisadas.
Profesionales de apoyo: fundador o directorio, consultor de estrategia, control de gestión.

Riesgos característicos

- Declarar una ventaja competitiva que en realidad es solo precio bajo insostenible.
- Definir okr que miden actividad y no resultado.
- Revisar la estrategia solo cuando ya hay crisis de caja.
- No fijar criterios de abandono y financiar indefinidamente una apuesta muerta.

Las 14 clases

#	Global	Clase	Decisión que habilita
01	043	Misión, visión, propósito y tesis estratégica	declarar la apuesta sobre el futuro del mercado que justifica la estrategia
02	044	Análisis PESTEL	identificar qué factores del entorno exigen preparación y en qué plazo
03	045	Cinco fuerzas y estructura competitiva	decidir si la estructura de la industria admite el margen que el negocio necesita
04	046	Cadena de valor	definir qué eslabones se internalizan y cuáles se externalizan
05	047	Ventaja por costo, diferenciación y enfoque	elegir una estrategia genérica y aceptar lo que implica renunciar
06	048	Efectos de red y economías de escala	determinar si existe efecto de red real y a qué nivel opera
07	049	Switching costs, marca, datos y propiedad intelectual	decidir qué defensa se construye y con qué inversión
08	050	Estrategia de nicho y beachhead market	elegir el segmento inicial donde la empresa puede ser la opción por defecto
09	051	Posicionamiento estratégico	elegir la categoría de comparación y el punto de diferencia dentro de ella
10	052	Portafolio de apuestas y opciones reales	decidir qué apuestas se mantienen como opción y cuáles se ejercen
11	053	OKR, KPI y métricas norte	definir la métrica norte y los resultados clave del período
12	054	Roadmap estratégico de 12, 36 y 60 meses	secuenciar las apuestas según dependencias y capacidad real
13	055	Escenarios y señales tempranas	definir escenarios relevantes, sus señales y la respuesta preparada

#	Global	Clase	Decisión que habilita
14	056	Revisión estratégica y kill criteria	decidir qué iniciativas continúan, cuáles se ajustan y cuáles se detienen

Glosario de la parte

Concepto	Definición operacional
Actividad de apoyo	La que habilita a las primarias: personas, tecnología, compras, infraestructura.
Actividad primaria	La que participa directamente en producir y entregar.
Amenaza de sustitutos	Riesgo de que otra forma de resolver el job desplace a la industria.
Barrera de entrada	Costo o requisito que dificulta el ingreso de nuevos competidores.
Beachhead	Segmento inicial acotado que se puede dominar.
Cadena de valor	Secuencia de actividades que transforman insumos en valor entregado.
Capacidad comprometida	Recursos ya asignados que limitan lo que se puede agregar.
Costo de la opción	Gasto necesario para mantener abierta la posibilidad.
Costo hundido	Inversión pasada irrecuperable que no debe influir en la decisión.
Dato propietario	Información acumulada que mejora el servicio y no es replicable.
Dependencia	Condición que debe cumplirse antes de iniciar el hito siguiente.
Diferenciación	Atributo valorado que permite cobrar más.
Dominancia	Participación suficiente para ser la opción por defecto del segmento.
Economía de escala	El costo unitario baja al aumentar el volumen.
Efecto de red	El valor aumenta con la cantidad de usuarios.
Efecto de red local	El efecto opera por zona o vertical y no globalmente.
Ejercicio	Decisión de invertir en serio cuando la incertidumbre bajó.
Enfoque	Concentración en un segmento donde la empresa es la mejor opción.
Escenario	Descripción coherente de un futuro posible con sus implicancias.
Expansión adyacente	Paso al segmento contiguo apoyado en la posición ganada.
Factor accionable	Elemento del entorno sobre el que la empresa puede prepararse.
Horizonte	Plazo en el que el factor se vuelve relevante.
Horizonte 1, 2 y 3	Operación actual, expansión próxima y apuesta lejana.
Kill criteria	Condición predefinida que obliga a detener una iniciativa.
KPI	Indicador que monitorea la salud de un proceso permanente.
Marca	Asociación mental que reduce el riesgo percibido de comprar.
Marco de referencia	Categoría con la que el cliente compara.
Margen por eslabón	Contribución que aporta cada actividad al valor final.

Concepto	Definición operacional
Masa crítica	Volumen mínimo desde el que el efecto se vuelve autosostenido.
Misión	Qué hace la empresa y para quién, en presente.
Métrica de vanidad	Indicador que sube sin relación con el resultado del negocio.
Métrica norte	El número que mejor resume el valor entregado al cliente.
Nicho	Mercado con necesidad específica y competencia limitada.
OKR	Objetivo cualitativo con resultados clave medibles en un período.
Opción real	Inversión pequeña que compra el derecho a invertir más tarde.
PESTEL	Análisis de entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.
Plan de contingencia	Respuesta preparada para un escenario específico.
Poder de negociación	Capacidad de una parte de imponer condiciones.
Portafolio de apuestas	Conjunto de iniciativas con distinto riesgo y horizonte.
Posicionamiento	Lugar que la oferta ocupa en la mente del cliente frente a alternativas.
Posición intermedia	Riesgo de no ser ni el más barato ni el más valorado.
Propiedad intelectual	Derecho registrado que impide la copia legal.
Propósito	Razón por la que la empresa merece existir más allá del lucro.
Prueba de posicionamiento	Evidencia que hace creíble la afirmación.
Punto de diferencia	Atributo que distingue dentro de esa categoría.
Punto de no retorno	Momento a partir del cual la respuesta ya no es efectiva.
Reasignación	Traslado de recursos desde una apuesta detenida a otra.
Revisión estratégica	Instancia periódica de evaluación de la tesis y las apuestas.
Rivalidad	Intensidad de la competencia entre los actores existentes.
Roadmap estratégico	Secuencia de apuestas con hitos y dependencias.
Señal	Indicador observable de que el factor se está materializando.
Señal temprana	Indicador observable de que un escenario se está materializando.
Switching cost	Costo para el cliente de cambiarse a otro proveedor.
Tesis estratégica	Apuesta explícita sobre cómo cambiará el mercado y por qué esta empresa gana.
Ventaja en costo	Capacidad estructural de producir más barato que el competidor.
Visión	Estado futuro al que aspira en un horizonte declarado.

Cómo se conecta

Toma el modelo de la parte 03 y le añade defensa y dirección. Entrega a la parte 20 el roadmap que el escalamiento ejecuta, y a la parte 21 los escenarios que la gestión de crisis convierte en planes de contingencia.

Pauta bibliográfica

- Porter, M. — *Competitive Strategy y Competitive Advantage*: estructura de industria, cadena de valor y estrategias genéricas.
- Rumelt, R. — *Good Strategy / Bad Strategy*: la diferencia entre estrategia y lista de aspiraciones.

- Doerr, J. — *Measure What Matters*: OKR como sistema de dirección, no de control.

Fuentes oficiales de la parte

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

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

Corporación de Fomento de la Producción — Innovación, inversión y garantías <<https://www.corfo.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene*: Reúne los instrumentos de fomento a la innovación y la inversión, incluidos programas de capital semilla, escalamiento, garantías y cobertura de riesgo para el sistema financiero.
- *Cómo leerla*: Filtra por etapa de la empresa antes que por monto. Y verifica el componente de innovación que exige cada instrumento: presentar una expansión comercial como innovación es la causa más común de rechazo.

Anterior	Índice	Siguiente
Parte 03 · Modelos de negocio y líneas de ingreso	Currículo · Programa	Parte 05 · Diseño societario y gobierno inicial

Clase 043 — Misión, visión, propósito y tesis estratégica

Parte 04 · Estrategia y ventaja competitiva — clase 1 de 14

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

Decisión que habilita: declarar la apuesta sobre el futuro del mercado que justifica la estrategia

Entregable: documento de tesis estratégica con supuestos de mercado y señales de validación o refutación

Propósito

Redactar la pieza que casi siempre falta: una tesis estratégica falsable sobre cómo cambiará el mercado y por qué esta empresa está mejor situada.

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** —declarar la apuesta sobre el futuro del mercado que justifica la estrategia— 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
Misión	Qué hace la empresa y para quién, en presente.
Visión	Estado futuro al que aspira en un horizonte declarado.
Propósito	Razón por la que la empresa merece existir más allá del lucro.
Tesis estratégica	Apuesta explícita sobre cómo cambiará el mercado y por qué esta empresa gana.

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 -> Misión

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

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Tesis estratégica

Misión + Visión + Propósito + Tesis estratégica -> declarar la apuesta sobre el · futuro del mercado que · justifica la estrategia

declarar la apuesta sobre el · futuro del mercado que · justifica la estrategia -> Entregable · documento de tesis estratégica · con supuestos de mercado y · señales de validación o · refutación

Entregable · documento de tesis estratégica · con supuestos de mercado y · señales de validación o · refutación -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?

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

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

Desarrollo

1. El fondo del asunto

La tesis estratégica es la pieza útil y la que casi siempre falta: un enunciado falsable sobre cómo evolucionará el mercado y por qué esta empresa está mejor posicionada. A diferencia de la visión, la tesis se puede revisar contra hechos y actualizar cuando la realidad la contradice.

2. Cómo se traduce en la práctica

A diferencia de la visión, la tesis se contrasta con hechos y se actualiza. Para una empresa chilena en 2026 debe incorporar cambios con fecha cierta: la vigencia de la Ley 21.719 el 1 de diciembre, la jornada de 42 horas desde abril y el catálogo ampliado de la Ley 21.595. Son alteraciones del entorno ya calendarizadas.

3. Marco aplicable y quién interviene

- PESTEL, cinco fuerzas, cadena de valor y estrategias genéricas
- opciones reales para decisiones bajo incertidumbre
- OKR y métrica norte como sistema de dirección

Autoridades o contrapartes involucradas: FNE en materias de competencia, CMF para sociedades supervisadas. **Profesionales de apoyo:** fundador o directorio, consultor de estrategia, control 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

Documento de tesis estratégica con supuestos de mercado y señales de validación o refutación.

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

Reto verificable

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

Criterio de aceptación

- la tesis contiene supuestos verificables sobre el mercado
- hay señales definidas que la refutarían
- 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:

- Confundir una declaración inspiradora con una tesis verificable.
- No revisar nunca la tesis cuando el mercado cambia.

Característicos de la parte 04:

- Declarar una ventaja competitiva que en realidad es solo precio bajo insostenible.
- Definir okr que miden actividad y no resultado.

Checklist Chile

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

Preguntas de comprobación

- ¿Qué supuesto sobre el futuro del mercado sostiene tu estrategia?
- ¿Qué señal observable te indicaría que esa tesis es falsa?
- ¿Cuándo revisaste tu tesis por última vez contra hechos, no contra deseos?

Fuentes oficiales

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

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

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para declarar la apuesta sobre el futuro del mercado que justifica la estrategia.

Corporación de Fomento de la Producción — Innovación, inversión y garantías <<https://www.corfo.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Reúne los instrumentos de fomento a la innovación y la inversión, incluidos programas de capital semilla, escalamiento, garantías y cobertura de riesgo para el sistema financiero.
- *Cómo leerla:* Filtra por etapa de la empresa antes que por monto. Y verifica el componente de innovación que exige cada instrumento: presentar una expansión comercial como innovación es la causa más común de rechazo.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Innovación, inversión y garantías» para declarar la apuesta sobre el futuro del mercado que justifica la estrategia.

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 04 · Programa	044 · Análisis PESTEL

Clase 044 — Análisis PESTEL

Parte 04 · Estrategia y ventaja competitiva — clase 2 de 14

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

Decisión que habilita: identificar qué factores del entorno exigen preparación y en qué plazo

Entregable: PESTEL con horizonte, impacto y señal observable por factor, priorizado

Propósito

Convertir el análisis de entorno en algo accionable dándole a cada factor un horizonte, un impacto estimado y una señal observable.

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 qué factores del entorno exigen preparación y en qué plazo— 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
PESTEL	Análisis de entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.
Factor accionable	Elemento del entorno sobre el que la empresa puede prepararse.
Horizonte	Plazo en el que el factor se vuelve relevante.
Señal	Indicador observable de que el factor se está materializando.

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 -> PESTEL

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Factor accionable

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

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

PESTEL + Factor accionable + Horizonte + Señal -> identificar qué factores del · entorno exigen preparación y · en qué plazo

identificar qué factores del · entorno exigen preparación y · en qué plazo -> Entregable · PESTEL con horizonte, impacto · y señal observable por factor, · priorizado

Entregable · PESTEL con horizonte, impacto · y señal observable por factor, · priorizado -> ¿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 PESTEL sirve solo si cada factor tiene horizonte, impacto estimado y señal observable. Para una empresa chilena en 2026 los factores legales relevantes incluyen la entrada en vigencia de la Ley 21.719 de datos personales, la reducción de jornada a 42 horas y la Ley 21.595 de delitos económicos.

2. Cómo se traduce en la práctica

Un PESTEL sin esos tres campos es una lista de temas de actualidad. Los factores legales con fecha cierta son los más fáciles de trabajar porque el horizonte ya está dado: basta contar hacia atrás desde la vigencia para saber cuándo debe estar lista la adecuación.

3. Marco aplicable y quién interviene

- PESTEL, cinco fuerzas, cadena de valor y estrategias genéricas
- opciones reales para decisiones bajo incertidumbre
- OKR y métrica norte como sistema de dirección

Autoridades o contrapartes involucradas: FNE en materias de competencia, CMF para sociedades supervisadas. **Profesionales de apoyo:** fundador o directorio, consultor de estrategia, control 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

Pestel con horizonte, impacto y señal observable por factor, priorizado.

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

Reto verificable

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

Criterio de aceptación

- cada factor tiene horizonte, impacto y señal observable
- los cambios normativos con fecha están incluidos
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Listar factores genéricos sin impacto ni horizonte para la empresa concreta.
- Ignorar cambios normativos con fecha cierta de vigencia.

Característicos de la parte 04:

- Declarar una ventaja competitiva que en realidad es solo precio bajo insostenible.
- Definir okr que miden actividad y no resultado.

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 factor del entorno tiene fecha cierta y aún no tiene plan asociado?
- ¿Cuál es la señal observable de que un factor se está materializando?
- ¿Quién vigila cada señal y con qué frecuencia?

Fuentes oficiales

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

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

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para identificar qué factores del entorno exigen preparación y en qué plazo.

Dirección del Trabajo — Relaciones laborales y obligaciones del empleador <<https://www.dt.gob.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Concentra el Código del Trabajo aplicado: dictámenes que interpretan la norma en casos concretos, la plataforma Mi DT para registrar contratos y finiquitos, y las guías de fiscalización.
- *Cómo leerla:* Los dictámenes valen más que las guías divulgativas: describen cómo la autoridad resolvió un caso real. Busca por materia y contrasta la fecha, porque un dictamen posterior puede cambiar el criterio anterior.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Relaciones laborales y obligaciones del empleador» para identificar qué factores del entorno exigen preparación y en qué plazo.

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
043 · Misión, visión, propósito y tesis estratégica	Parte 04 · Programa	045 · Cinco fuerzas y estructura competitiva

Clase 045 — Cinco fuerzas y estructura competitiva

Parte 04 · Estrategia y ventaja competitiva — clase 3 de 14

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

Decisión que habilita: decidir si la estructura de la industria admite el margen que el negocio necesita

Entregable: análisis de cinco fuerzas con evidencia por fuerza y conclusión sobre margen sostenible

Propósito

Diagnosticar si la industria admite estructuralmente el margen que el negocio necesita, antes de intentar compensarlo con esfuerzo.

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 la estructura de la industria admite el margen que el negocio necesita— 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
Poder de negociación	Capacidad de una parte de imponer condiciones.
Barrera de entrada	Costo o requisito que dificulta el ingreso de nuevos competidores.
Amenaza de sustitutos	Riesgo de que otra forma de resolver el job desplace a la industria.
Rivalidad	Intensidad de la competencia entre los actores existentes.

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 -> Poder de negociación

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Barrera de entrada

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Amenaza de sustitutos

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

Poder de negociación + Barrera de entrada + Amenaza de sustitutos + Rivalidad -> decidir si la estructura de la · industria admite el margen que · el negocio necesita

decidir si la estructura de la · industria admite el margen que · el negocio necesita -> Entregable · análisis de cinco fuerzas con · evidencia por fuerza y · conclusión sobre margen · sostenible

Entregable · análisis de cinco fuerzas con · evidencia por fuerza y · conclusión sobre margen · sostenible -> ¿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 análisis de estructura explica dónde queda el margen en la cadena. Una industria con proveedores concentrados, clientes grandes y sin barreras de entrada deja margen mínimo, por bien gestionada que esté la empresa. Elegir dónde competir importa más que competir bien en el lugar equivocado.

2. Cómo se traduce en la práctica

Proveedores concentrados, clientes grandes y ausencia de barreras de entrada dejan margen mínimo por bien gestionada que esté la empresa. Ese diagnóstico se hace con evidencia —cuántos proveedores reales hay, qué porcentaje de tus ventas es un solo cliente, cuánto cuesta entrar— y no con impresiones.

3. Marco aplicable y quién interviene

- PESTEL, cinco fuerzas, cadena de valor y estrategias genéricas
- opciones reales para decisiones bajo incertidumbre
- OKR y métrica norte como sistema de dirección

Autoridades o contrapartes involucradas: FNE en materias de competencia, CMF para sociedades supervisadas. **Profesionales de apoyo:** fundador o directorio, consultor de estrategia, control 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 cinco fuerzas con evidencia por fuerza y conclusión sobre margen sostenible.

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

Reto verificable

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

Criterio de aceptación

- cada fuerza está sustentada con evidencia concreta
- la conclusión indica si el margen objetivo es alcanzable
- 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:

- Analizar la industria sin datos y con impresiones generales.
- Competir en un segmento estructuralmente sin margen esperando compensarlo con esfuerzo.

Característicos de la parte 04:

- Declarar una ventaja competitiva que en realidad es solo precio bajo insostenible.
- Definir okr que miden actividad y no resultado.

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 fuerza de tu industria captura hoy la mayor parte del margen?
- ¿Con qué evidencia concreta sustentas cada fuerza, más allá de la impresión?
- Si la estructura no admite tu margen objetivo, ¿qué cambias: el segmento o el modelo?

Fuentes oficiales

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

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

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para decidir si la estructura de la industria admite el margen que el negocio necesita.

Corporación de Fomento de la Producción — Innovación, inversión y garantías <<https://www.corfo.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Reúne los instrumentos de fomento a la innovación y la inversión, incluidos programas de capital semilla, escalamiento, garantías y cobertura de riesgo para el sistema financiero.
- *Cómo leerla:* Filtra por etapa de la empresa antes que por monto. Y verifica el componente de innovación que exige cada instrumento: presentar una expansión comercial como innovación es la causa más común de rechazo.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Innovación, inversión y garantías» para decidir si la estructura de la industria admite el margen que el negocio necesita.

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
044 · Análisis PESTEL	Parte 04 · Programa	046 · Cadena de valor

Clase 046 — Cadena de valor

Parte 04 · Estrategia y ventaja competitiva — clase 4 de 14

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

Decisión que habilita: definir qué eslabones se internalizan y cuáles se externalizan

Entregable: cadena de valor con costo, contribución a la diferenciación y decisión de make or buy por eslabón

Propósito

Decidir qué eslabones se internalizan y cuáles se externalizan, con la regla de no externalizar lo que sostiene la diferenciación.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —definir qué eslabones se internalizan y cuáles se externalizan— 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
Cadena de valor	Secuencia de actividades que transforman insumos en valor entregado.
Actividad primaria	La que participa directamente en producir y entregar.
Actividad de apoyo	La que habilita a las primarias: personas, tecnología, compras, infraestructura.
Margen por eslabón	Contribución que aporta cada actividad al valor final.

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 -> Cadena de valor
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Actividad primaria
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Actividad de apoyo
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Margen por eslabón
Cadena de valor + Actividad primaria + Actividad de apoyo + Margen por eslabón -> definir qué eslabones se · internalizan y cuáles se · externalizan
definir qué eslabones se · internalizan y cuáles se · externalizan -> Entregable · cadena de valor con costo, · contribución a la · diferenciación y decisión de · make or buy por eslabón
Entregable · cadena de valor con costo, · contribución a la · diferenciación y decisión de · make or buy por eslabón -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

Mapear la cadena permite decidir qué actividades merecen inversión y cuáles conviene externalizar. La regla práctica es internalizar lo que sostiene la diferenciación y externalizar lo que es paridad de mercado, siempre que la externalización no cree una dependencia crítica sin alternativa.

2. Cómo se traduce en la práctica

La externalización por ahorro de corto plazo del eslabón diferenciador es reversible en el papel e irreversible en la práctica: cuando la empresa quiere recuperarlo ya perdió el equipo, el conocimiento y la relación con el cliente. La parte 13 aporta el criterio de costo total de propiedad para decidirlo con números.

3. Marco aplicable y quién interviene

- PESTEL, cinco fuerzas, cadena de valor y estrategias genéricas
- opciones reales para decisiones bajo incertidumbre
- OKR y métrica norte como sistema de dirección

Autoridades o contrapartes involucradas: FNE en materias de competencia, CMF para sociedades supervisadas. **Profesionales de apoyo:** fundador o directorio, consultor de estrategia, control 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

Cadena de valor con costo, contribución a la diferenciación y decisión de make or buy por eslabón.

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

Reto verificable

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

Criterio de aceptación

- cada eslabón tiene decisión de make or buy justificada
- los eslabones que sostienen diferenciación están identificados
- 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:

- Externalizar el eslabón que sostiene la diferenciación por ahorro de corto plazo.
- Internalizar todo y perder foco y capital.

Característicos de la parte 04:

- Declarar una ventaja competitiva que en realidad es solo precio bajo insostenible.
- Definir okr que miden actividad y no resultado.

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 eslabón de tu cadena sostiene realmente tu diferenciación?
- ¿Qué externalizaste que hoy te gustaría controlar y por qué lo cediste?
- ¿Qué dependencia crítica sin alternativa creó tu última decisión de externalizar?

Fuentes oficiales

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

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

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para definir qué eslabones se internalizan y cuáles se externalizan.

Corporación de Fomento de la Producción — Innovación, inversión y garantías <<https://www.corfo.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Reúne los instrumentos de fomento a la innovación y la inversión, incluidos programas de capital semilla, escalamiento, garantías y cobertura de riesgo para el sistema financiero.
- *Cómo leerla:* Filtra por etapa de la empresa antes que por monto. Y verifica el componente de innovación que exige cada instrumento: presentar una expansión comercial como innovación es la causa más común de rechazo.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Innovación, inversión y garantías» para definir qué eslabones se internalizan y cuáles se externalizan.

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
045 · Cinco fuerzas y estructura competitiva	Parte 04 · Programa	047 · Ventaja por costo, diferenciación y enfoque

Clase 047 — Ventaja por costo, diferenciación y enfoque

Parte 04 · Estrategia y ventaja competitiva — clase 5 de 14

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

Decisión que habilita: elegir una estrategia genérica y aceptar lo que implica renunciar

Entregable: declaración de estrategia genérica con las tres renunciaciones que implica

Propósito

Elegir una estrategia genérica y aceptar por escrito lo que implica renunciar, para no terminar en posición intermedia sin escala ni precio.

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 una estrategia genérica y aceptar lo que implica renunciar— 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
Ventaja en costo	Capacidad estructural de producir más barato que el competidor.
Diferenciación	Atributo valorado que permite cobrar más.
Enfoque	Concentración en un segmento donde la empresa es la mejor opción.
Posición intermedia	Riesgo de no ser ni el más barato ni el más valorado.

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 -> Ventaja en costo

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

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Posición intermedia

Ventaja en costo + Diferenciación + Enfoque + Posición intermedia -> elegir una estrategia genérica · y aceptar lo que implica · renunciar

elegir una estrategia genérica · y aceptar lo que implica · renunciar -> Entregable · declaración de estrategia · genérica con las tres · renunciaciones que implica

Entregable · declaración de estrategia · genérica con las tres · renunciaciones que implica -> ¿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

Las tres estrategias genéricas no son etiquetas: implican estructuras de costo y de organización distintas e incompatibles entre sí. Una empresa que intenta diferenciarse y liderar en costo simultáneamente termina en posición intermedia, sin la escala del líder en costo ni el precio del diferenciado.

2. Cómo se traduce en la práctica

Costo, diferenciación y enfoque exigen estructuras de organización incompatibles entre sí. El síntoma de la posición intermedia es reconocible: la empresa declara diferenciación en su discurso y compite por precio en cada negociación concreta, con la estructura de costos de la primera y los ingresos de la segunda.

3. Marco aplicable y quién interviene

- PESTEL, cinco fuerzas, cadena de valor y estrategias genéricas
- opciones reales para decisiones bajo incertidumbre
- OKR y métrica norte como sistema de dirección

Autoridades o contrapartes involucradas: FNE en materias de competencia, CMF para sociedades supervisadas. **Profesionales de apoyo:** fundador o directorio, consultor de estrategia, control 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

Declaración de estrategia genérica con las tres renunciaciones que implica.

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 estrategia elegida está declarada con sus renunciaciones
- la estructura de costos es coherente con la estrategia elegida
- 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:

- Declarar diferenciación y luego competir por precio en cada negociación.
- Perseguir volumen y personalización a la vez sin estructura para ninguna.

Característicos de la parte 04:

- Declarar una ventaja competitiva que en realidad es solo precio bajo insostenible.
- Definir okr que miden actividad y no resultado.

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 estrategia genérica y qué tres cosas implica renunciar?
- ¿Tu estructura de costos es coherente con esa elección?
- ¿Con qué frecuencia terminas descontando para cerrar, y qué dice eso de tu posicionamiento?

Fuentes oficiales

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

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

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para elegir una estrategia genérica y aceptar lo que implica renunciar.

Corporación de Fomento de la Producción — Innovación, inversión y garantías <<https://www.corfo.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Reúne los instrumentos de fomento a la innovación y la inversión, incluidos programas de capital semilla, escalamiento, garantías y cobertura de riesgo para el sistema financiero.
- *Cómo leerla:* Filtra por etapa de la empresa antes que por monto. Y verifica el componente de innovación que exige cada instrumento: presentar una expansión comercial como innovación es la causa más común de rechazo.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Innovación, inversión y garantías» para elegir una estrategia genérica y aceptar lo que implica renunciar.

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
046 · Cadena de valor	Parte 04 · Programa	048 · Efectos de red y economías de escala

Clase 048 — Efectos de red y economías de escala

Parte 04 · Estrategia y ventaja competitiva — clase 6 de 14

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

Decisión que habilita: determinar si existe efecto de red real y a qué nivel opera

Entregable: análisis de efecto de red con nivel de operación y masa crítica estimada

Propósito

Distinguir un efecto de red real de un simple crecimiento de usuarios, y determinar a qué nivel opera si existe.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —determinar si existe efecto de red real y a qué nivel opera— 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
Efecto de red	El valor aumenta con la cantidad de usuarios.
Economía de escala	El costo unitario baja al aumentar el volumen.
Masa crítica	Volumen mínimo desde el que el efecto se vuelve autosostenido.
Efecto de red local	El efecto opera por zona o vertical y no globalmente.

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 -> Efecto de red

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Economía de escala

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Masa crítica

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Efecto de red local

Efecto de red + Economía de escala + Masa crítica + Efecto de red local -> determinar si existe efecto de · red real y a qué nivel opera

determinar si existe efecto de · red real y a qué nivel opera -> Entregable · análisis de efecto de red con · nivel de operación y masa · crítica estimada

Entregable · análisis de efecto de red con · nivel de operación y masa · crítica estimada -> ¿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

Muchos negocios que se declaran de red en realidad tienen efectos locales: un marketplace de servicios a domicilio necesita densidad por comuna, no usuarios totales. Confundir ambos lleva a expandirse

geográficamente antes de alcanzar masa crítica en ningún lugar y a quemar capital sin construir defensa.

2. Cómo se traduce en la práctica

Muchos negocios que se declaran de red tienen en realidad efectos locales: un marketplace de servicios a domicilio necesita densidad por comuna, no usuarios totales. Confundir ambos lleva a expandir geográficamente antes de alcanzar masa crítica en ningún lugar, que es la forma más rápida de agotar capital.

3. Marco aplicable y quién interviene

- PESTEL, cinco fuerzas, cadena de valor y estrategias genéricas
- opciones reales para decisiones bajo incertidumbre
- OKR y métrica norte como sistema de dirección

Autoridades o contrapartes involucradas: FNE en materias de competencia, CMF para sociedades supervisadas. **Profesionales de apoyo:** fundador o directorio, consultor de estrategia, control 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 efecto de red con nivel de operación y masa crítica estimada.

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 nivel al que opera el efecto está identificado
- la masa crítica está estimada con un número
- 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:

- Declarar efecto de red donde solo hay crecimiento de usuarios.
- Expandir geográficamente antes de alcanzar masa crítica local.

Característicos de la parte 04:

- Declarar una ventaja competitiva que en realidad es solo precio bajo insostenible.
- Definir okr que miden actividad y no resultado.

Checklist Chile

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

Preguntas de comprobación

- ¿Tu efecto de red opera globalmente o por zona, vertical o segmento?
- ¿Cuál es la masa crítica en número, no en concepto?
- ¿Qué mejora obtiene el usuario número mil que no obtenía el número cien?

Fuentes oficiales

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

- *Qué contiene:* Publica el texto oficial y consolidado de leyes, decretos y reglamentos, con la versión vigente a una fecha, el historial de modificaciones y la tramitación que las originó.
- *Cómo leerla:* Usa siempre el selector de versión vigente a la fecha en que ejecutarás el trámite, no la última publicada. Y lee el artículo transitorio: en normas en implantación gradual —jornada, datos personales— ahí está la fecha que realmente te aplica.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para determinar si existe efecto de red real y a qué nivel opera.

Corporación de Fomento de la Producción — Innovación, inversión y garantías <<https://www.corfo.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Reúne los instrumentos de fomento a la innovación y la inversión, incluidos programas de capital semilla, escalamiento, garantías y cobertura de riesgo para el sistema financiero.
- *Cómo leerla:* Filtra por etapa de la empresa antes que por monto. Y verifica el componente de innovación que exige cada instrumento: presentar una expansión comercial como innovación es la causa más común de rechazo.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Innovación, inversión y garantías» para determinar si existe efecto de red real y a qué nivel opera.

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
047 · Ventaja por costo, diferenciación y enfoque	Parte 04 · Programa	049 · Switching costs, marca, datos y propiedad intelectual

Clase 049 — Switching costs, marca, datos y propiedad intelectual

Parte 04 · Estrategia y ventaja competitiva — clase 7 de 14

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

Decisión que habilita: decidir qué defensa se construye y con qué inversión

Entregable: plan de foso competitivo con la defensa elegida, inversión y plazo de construcción

Propósito

Decidir deliberadamente qué defensa se construye, porque ninguna aparece sola y el producto superior no es defensa suficiente.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —decidir qué defensa se construye y con qué inversión— 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
Switching cost	Costo para el cliente de cambiarse a otro proveedor.
Marca	Asociación mental que reduce el riesgo percibido de comprar.
Dato propietario	Información acumulada que mejora el servicio y no es replicable.
Propiedad intelectual	Derecho registrado que impide la copia legal.

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 -> Switching cost

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Dato propietario

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Propiedad intelectual

Switching cost + Marca + Dato propietario + Propiedad intelectual -> decidir qué defensa se · construye y con qué inversión

decidir qué defensa se · construye y con qué inversión -> Entregable · plan de foso competitivo con · la defensa elegida, inversión · y plazo de construcción

Entregable · plan de foso competitivo con · la defensa elegida, inversión · y plazo de construcción -> ¿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

Las defensas duraderas se construyen deliberadamente: integraciones que aumentan el costo de salida, datos que mejoran el servicio con el uso, marca registrada y contratos plurianuales. Ninguna aparece sola. La marca no registrada en INAPI no es una defensa: es una vulnerabilidad.

2. Cómo se traduce en la práctica

Integraciones que aumentan el costo de salida, datos que mejoran el servicio con el uso, marca registrada y contratos plurianuales son construcciones que llevan tiempo y presupuesto. La marca no registrada en INAPI, en particular, no es una defensa sino una vulnerabilidad: cualquiera puede registrarla y exigir que dejes de usarla.

3. Marco aplicable y quién interviene

- PESTEL, cinco fuerzas, cadena de valor y estrategias genéricas
- opciones reales para decisiones bajo incertidumbre
- OKR y métrica norte como sistema de dirección

Autoridades o contrapartes involucradas: FNE en materias de competencia, CMF para sociedades supervisadas. **Profesionales de apoyo:** fundador o directorio, consultor de estrategia, control 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 foso competitivo con la defensa elegida, inversión y plazo de construcción.

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 defensa elegida tiene plan de construcción con plazo
- el estado de registro de la marca está verificado
- 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:

- Confiar en que el producto superior es defensa suficiente.
- Operar una marca comercial sin registro en las clases relevantes.

Característicos de la parte 04:

- Declarar una ventaja competitiva que en realidad es solo precio bajo insostenible.
- Definir okr que miden actividad y no resultado.

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 defensa estás construyendo activamente y con qué inversión y plazo?
- ¿Está tu marca registrada en las clases donde realmente operas?
- ¿Cuánto tardaría un competidor con recursos en replicar tu ventaja actual?

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 qué defensa se construye y con qué inversión.

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
048 · Efectos de red y economías de escala	Parte 04 · Programa	050 · Estrategia de nicho y beachhead market

Clase 050 — Estrategia de nicho y beachhead market

Parte 04 · Estrategia y ventaja competitiva — clase 8 de 14

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

Decisión que habilita: elegir el segmento inicial donde la empresa puede ser la opción por defecto

Entregable: definición de beachhead con tamaño, criterio de dominancia y ruta de expansión adyacente

Propósito

Elegir un segmento inicial lo bastante pequeño para dominarlo con los recursos actuales y lo bastante grande para sostener la operación.

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 segmento inicial donde la empresa puede ser la opción por defecto— 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
Beachhead	Segmento inicial acotado que se puede dominar.
Nicho	Mercado con necesidad específica y competencia limitada.
Dominancia	Participación suficiente para ser la opción por defecto del segmento.
Expansión adyacente	Paso al segmento contiguo apoyado en la posición ganada.

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 -> Beachhead

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

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Expansión adyacente

Beachhead + Nicho + Dominancia + Expansión adyacente -> elegir el segmento inicial · donde la empresa puede ser la · opción por defecto

elegir el segmento inicial · donde la empresa puede ser la · opción por defecto -> Entregable · definición de beachhead con · tamaño, criterio de dominancia · y ruta de expansión adyacente

Entregable · definición de beachhead con · tamaño, criterio de dominancia · y ruta de expansión adyacente -> ¿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 estrategia de beachhead consiste en elegir un segmento lo bastante pequeño para dominarlo con los recursos actuales y lo bastante grande para sostener la operación. La dominancia produce referencias, casos y aprendizaje que hacen barato el paso al segmento adyacente.

2. Cómo se traduce en la práctica

La dominancia produce referencias, casos y aprendizaje que abaratan el paso al segmento adyacente. El error simétrico también existe: quedarse en el beachhead más allá de lo necesario y confundir un nicho cómodo con una estrategia, cuando la expansión adyacente ya estaba disponible.

3. Marco aplicable y quién interviene

- PESTEL, cinco fuerzas, cadena de valor y estrategias genéricas
- opciones reales para decisiones bajo incertidumbre
- OKR y métrica norte como sistema de dirección

Autoridades o contrapartes involucradas: FNE en materias de competencia, CMF para sociedades supervisadas. **Profesionales de apoyo:** fundador o directorio, consultor de estrategia, control 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

Definición de beachhead con tamaño, criterio de dominancia y ruta de expansión adyacente.

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 beachhead tiene tamaño estimado y criterio de dominancia
- la ruta de expansión está justificada por adyacencia real
- 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:

- Elegir un beachhead tan grande que no permite dominar nada.
- Saltar al segmento siguiente antes de consolidar el primero.

Característicos de la parte 04:

- Declarar una ventaja competitiva que en realidad es solo precio bajo insostenible.
- Definir okr que miden actividad y no resultado.

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 segmento inicial y qué participación te haría ser la opción por defecto?
- ¿Tu beachhead sostiene la operación o es demasiado pequeño?
- ¿Cuál es el segmento adyacente y qué te habilita para entrar en él?

Fuentes oficiales

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

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

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para elegir el segmento inicial donde la empresa puede ser la opción por defecto.

Corporación de Fomento de la Producción — Innovación, inversión y garantías <<https://www.corfo.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Reúne los instrumentos de fomento a la innovación y la inversión, incluidos programas de capital semilla, escalamiento, garantías y cobertura de riesgo para el sistema financiero.
- *Cómo leerla:* Filtra por etapa de la empresa antes que por monto. Y verifica el componente de innovación que exige cada instrumento: presentar una expansión comercial como innovación es la causa más común de rechazo.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Innovación, inversión y garantías» para elegir el segmento inicial donde la empresa puede ser la opción por defecto.

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
049 · Switching costs, marca, datos y propiedad intelectual	Parte 04 · Programa	051 · Posicionamiento estratégico

Clase 051 — Posicionamiento estratégico

Parte 04 · Estrategia y ventaja competitiva — clase 9 de 14

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

Decisión que habilita: elegir la categoría de comparación y el punto de diferencia dentro de ella

Entregable: declaración de posicionamiento con marco de referencia, diferencia y prueba

Propósito

Elegir el marco de referencia con el que el cliente te compara, porque un marco mal elegido te pone a competir contra quienes te superan en todo.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —elegir la categoría de comparación y el punto de diferencia dentro de ella— 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
Posicionamiento	Lugar que la oferta ocupa en la mente del cliente frente a alternativas.
Marco de referencia	Categoría con la que el cliente compara.
Punto de diferencia	Atributo que distingue dentro de esa categoría.
Prueba de posicionamiento	Evidencia que hace creíble la afirmación.

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 -> Posicionamiento

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Marco de referencia

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

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

Posicionamiento + Marco de referencia + Punto de diferencia + Prueba de posicionamiento -> elegir la categoría de · comparación y el punto de · diferencia dentro de ella

elegir la categoría de · comparación y el punto de · diferencia dentro de ella -> Entregable · declaración de posicionamiento · con marco de referencia, · diferencia y prueba

Entregable · declaración de posicionamiento · con marco de referencia, · diferencia y prueba -> ¿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 posicionamiento se define eligiendo primero el marco de referencia. Decir que se es la alternativa más ágil solo significa algo si está claro frente a qué categoría. Un marco mal elegido pone a la empresa a competir contra actores que la superan en todos los atributos evaluados.

2. Cómo se traduce en la práctica

Decir que se es «la alternativa más ágil» solo significa algo si está claro frente a qué categoría. Si tu marco es el software empresarial global, pierdes en todos los atributos evaluados; si es la planilla que el cliente usa hoy, ganas en casi todos. El marco es una decisión, no un hecho.

3. Marco aplicable y quién interviene

- PESTEL, cinco fuerzas, cadena de valor y estrategias genéricas
- opciones reales para decisiones bajo incertidumbre
- OKR y métrica norte como sistema de dirección

Autoridades o contrapartes involucradas: FNE en materias de competencia, CMF para sociedades supervisadas. **Profesionales de apoyo:** fundador o directorio, consultor de estrategia, control 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

Declaración de posicionamiento con marco de referencia, diferencia y prueba.

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 marco de referencia está declarado explícitamente
- el punto de diferencia tiene prueba verificable
- 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:

- Elegir un marco de referencia donde la empresa es estructuralmente inferior.
- Posicionarse por atributos que el cliente no usa para comparar.

Característicos de la parte 04:

- Declarar una ventaja competitiva que en realidad es solo precio bajo insostenible.
- Definir okr que miden actividad y no resultado.

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

- ¿Con qué categoría te compara hoy tu cliente al decidir?
- ¿Qué marco de referencia te conviene y cómo lo instalas en la conversación?
- ¿Tu punto de diferencia se puede probar con evidencia verificable?

Fuentes oficiales

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

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

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para elegir la categoría de comparación y el punto de diferencia dentro de ella.

Corporación de Fomento de la Producción — Innovación, inversión y garantías <<https://www.corfo.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Reúne los instrumentos de fomento a la innovación y la inversión, incluidos programas de capital semilla, escalamiento, garantías y cobertura de riesgo para el sistema financiero.
- *Cómo leerla:* Filtra por etapa de la empresa antes que por monto. Y verifica el componente de innovación que exige cada instrumento: presentar una expansión comercial como innovación es la causa más común de rechazo.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Innovación, inversión y garantías» para elegir la categoría de comparación y el punto de diferencia dentro de ella.

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
050 · Estrategia de nicho y beachhead market	Parte 04 · Programa	052 · Portafolio de apuestas y opciones reales

Clase 052 — Portafolio de apuestas y opciones reales

Parte 04 · Estrategia y ventaja competitiva — clase 10 de 14

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

Decisión que habilita: decidir qué apuestas se mantienen como opción y cuáles se ejercen

Entregable: portafolio de apuestas con costo de opción, condición de ejercicio y condición de abandono

Propósito

Comprar opciones en vez de comprometer todo el capital cuando la incertidumbre es alta, y definir de antemano qué evidencia gatilla el ejercicio o el abandono.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —decidir qué apuestas se mantienen como opción y cuáles se ejercen— 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
Opción real	Inversión pequeña que compra el derecho a invertir más tarde.
Portafolio de apuestas	Conjunto de iniciativas con distinto riesgo y horizonte.
Costo de la opción	Gasto necesario para mantener abierta la posibilidad.
Ejercicio	Decisión de invertir en serio cuando la incertidumbre bajó.

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 -> Opción real
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Portafolio de apuestas
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Costo de la opción
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Ejercicio
Opción real + Portafolio de apuestas + Costo de la opción + Ejercicio -> decidir qué apuestas se · mantienen como opción y cuáles · se ejercen
decidir qué apuestas se · mantienen como opción y cuáles · se ejercen -> Entregable · portafolio de apuestas con · costo de opción, condición de · ejercicio y condición de · abandono
Entregable · portafolio de apuestas con · costo de opción, condición de · ejercicio y condición de · abandono -> ¿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

Ante alta incertidumbre conviene comprar opciones en vez de comprometer todo el capital: un piloto, una alianza, un desarrollo acotado. La disciplina está en definir de antemano qué evidencia gatilla el ejercicio y qué evidencia gatilla el abandono de la opción.

2. Cómo se traduce en la práctica

Un piloto, una alianza o un desarrollo acotado compran el derecho a invertir más tarde con mejor información. La disciplina está en el cierre: sin condición de abandono escrita, las opciones se mantienen abiertas indefinidamente y su costo de mantenimiento se vuelve invisible mientras drena recursos.

3. Marco aplicable y quién interviene

- PESTEL, cinco fuerzas, cadena de valor y estrategias genéricas
- opciones reales para decisiones bajo incertidumbre
- OKR y métrica norte como sistema de dirección

Autoridades o contrapartes involucradas: FNE en materias de competencia, CMF para sociedades supervisadas. **Profesionales de apoyo:** fundador o directorio, consultor de estrategia, control 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

Portafolio de apuestas con costo de opción, condición de ejercicio y condición de abandono.

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

Reto verificable

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

Criterio de aceptación

- cada apuesta tiene condición de ejercicio y de abandono
- el costo de mantener cada opción está cuantificado
- 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:

- Mantener opciones abiertas indefinidamente sin condición de cierre.
- Ejercer una opción por presión interna y no por evidencia.

Característicos de la parte 04:

- Declarar una ventaja competitiva que en realidad es solo precio bajo insostenible.
- Definir okr que miden actividad y no resultado.

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 apuestas mantienes abiertas y cuánto cuesta mantener cada una?
- ¿Qué evidencia concreta te haría ejercer o abandonar cada opción?
- ¿Alguna opción sigue viva por inercia y no por criterio?

Fuentes oficiales

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

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

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para decidir qué apuestas se mantienen como opción y cuáles se ejercen.

Corporación de Fomento de la Producción — Innovación, inversión y garantías <<https://www.corfo.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Reúne los instrumentos de fomento a la innovación y la inversión, incluidos programas de capital semilla, escalamiento, garantías y cobertura de riesgo para el sistema financiero.
- *Cómo leerla:* Filtra por etapa de la empresa antes que por monto. Y verifica el componente de innovación que exige cada instrumento: presentar una expansión comercial como innovación es la causa más común de rechazo.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Innovación, inversión y garantías» para decidir qué apuestas se mantienen como opción y cuáles se ejercen.

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
051 · Posicionamiento estratégico	Parte 04 · Programa	053 · OKR, KPI y métricas norte

Clase 053 — OKR, KPI y métricas norte

Parte 04 · Estrategia y ventaja competitiva — clase 11 de 14

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

Decisión que habilita: definir la métrica norte y los resultados clave del período

Entregable: set de OKR trimestrales con resultados clave medibles y métrica norte declarada

Propósito

Definir una única métrica norte que mida valor entregado al cliente, y resultados clave que midan resultado en vez de actividad.

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 métrica norte y los resultados clave del período— 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
OKR	Objetivo cualitativo con resultados clave medibles en un período.
KPI	Indicador que monitorea la salud de un proceso permanente.
Métrica norte	El número que mejor resume el valor entregado al cliente.
Métrica de vanidad	Indicador que sube sin relación con el resultado del negocio.

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 -> OKR

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

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Métrica de vanidad

OKR + KPI + Métrica norte + Métrica de vanidad -> definir la métrica norte y los · resultados clave del período

definir la métrica norte y los · resultados clave del período -> Entregable · set de OKR trimestrales con · resultados clave medibles y · métrica norte declarada

Entregable · set de OKR trimestrales con · resultados clave medibles y · métrica norte declarada -> ¿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 distinción práctica es que un OKR se cumple o no en un trimestre y un KPI se vigila siempre. La métrica norte debe ser una sola y debe medir valor entregado, no actividad interna: usuarios activos que completan la tarea, no visitas al sitio.

2. Cómo se traduce en la práctica

La distinción práctica es que un OKR se cumple o no en un trimestre y un KPI se vigila siempre. La métrica norte debe ser una sola: «usuarios que completan la tarea» dice algo, «visitas al sitio» no. Con más de cinco objetivos simultáneos no hay prioridad, solo una lista de deseos.

3. Marco aplicable y quién interviene

- PESTEL, cinco fuerzas, cadena de valor y estrategias genéricas
- opciones reales para decisiones bajo incertidumbre
- OKR y métrica norte como sistema de dirección

Autoridades o contrapartes involucradas: FNE en materias de competencia, CMF para sociedades supervisadas. **Profesionales de apoyo:** fundador o directorio, consultor de estrategia, control 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

Set de okr trimestrales con resultados clave medibles y métrica norte declarada.

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 norte declarada
- cada resultado clave tiene línea base y meta numérica
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Definir resultados clave que miden actividad en vez de resultado.
- Tener más de cinco objetivos simultáneos y por lo tanto ninguna prioridad.

Característicos de la parte 04:

- Declarar una ventaja competitiva que en realidad es solo precio bajo insostenible.
- Definir okr que miden actividad y no resultado.

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 única métrica norte y por qué mide valor y no actividad?
- ¿Cuántos objetivos simultáneos tienes este trimestre?
- ¿Cada resultado clave tiene línea base y meta numérica?

Fuentes oficiales

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

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

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para definir la métrica norte y los resultados clave del período.

Corporación de Fomento de la Producción — Innovación, inversión y garantías <<https://www.corfo.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Reúne los instrumentos de fomento a la innovación y la inversión, incluidos programas de capital semilla, escalamiento, garantías y cobertura de riesgo para el sistema financiero.
- *Cómo leerla:* Filtra por etapa de la empresa antes que por monto. Y verifica el componente de innovación que exige cada instrumento: presentar una expansión comercial como innovación es la causa más común de rechazo.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Innovación, inversión y garantías» para definir la métrica norte y los resultados clave del período.

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
052 · Portafolio de apuestas y opciones reales	Parte 04 · Programa	054 · Roadmap estratégico de 12, 36 y 60 meses

Clase 054 — Roadmap estratégico de 12, 36 y 60 meses

Parte 04 · Estrategia y ventaja competitiva — clase 12 de 14

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

Decisión que habilita: secuenciar las apuestas según dependencias y capacidad real

Entregable: roadmap de 12, 36 y 60 meses con hitos, dependencias y capacidad asignada

Propósito

Secuenciar las apuestas según sus dependencias reales y la capacidad disponible, evitando planificar tres horizontes con la capacidad de uno.

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** —secuenciar las apuestas según dependencias y capacidad real— 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
Roadmap estratégico	Secuencia de apuestas con hitos y dependencias.
Horizonte 1, 2 y 3	Operación actual, expansión próxima y apuesta lejana.
Dependencia	Condición que debe cumplirse antes de iniciar el hito siguiente.
Capacidad comprometida	Recursos ya asignados que limitan lo que se puede agregar.

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 -> Roadmap estratégico

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Horizonte 1, 2 y 3

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Capacidad comprometida

Roadmap estratégico + Horizonte 1, 2 y 3 + Dependencia + Capacidad comprometida -> secuenciar las apuestas según dependencias y capacidad real

secuenciar las apuestas según dependencias y capacidad real -> Entregable · roadmap de 12, 36 y 60 meses · con hitos, dependencias y capacidad asignada

Entregable · roadmap de 12, 36 y 60 meses · con hitos, dependencias y capacidad asignada -> ¿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 roadmap a 12, 36 y 60 meses es útil si distingue horizontes y declara dependencias: qué debe estar listo antes de qué. El error habitual es planificar tres horizontes con la capacidad de uno, lo que garantiza que el horizonte 1 consuma todo y los otros dos nunca comiencen.

2. Cómo se traduce en la práctica

Cuando eso ocurre, el horizonte 1 consume todo y los otros dos nunca comienzan, aunque figuren en el plan. Declarar la dependencia de cada hito —qué debe estar listo antes— es lo que convierte un roadmap en una secuencia ejecutable en vez de una lista de intenciones ordenada por fecha.

3. Marco aplicable y quién interviene

- PESTEL, cinco fuerzas, cadena de valor y estrategias genéricas
- opciones reales para decisiones bajo incertidumbre
- OKR y métrica norte como sistema de dirección

Autoridades o contrapartes involucradas: FNE en materias de competencia, CMF para sociedades supervisadas. **Profesionales de apoyo:** fundador o directorio, consultor de estrategia, control 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

Roadmap de 12, 36 y 60 meses con hitos, dependencias y capacidad asignada.

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

Reto verificable

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

Criterio de aceptación

- cada hito declara su dependencia previa
- la capacidad asignada por horizonte es explícita
- 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:

- Planificar tres horizontes con la capacidad disponible para uno.
- Fijar hitos sin declarar la dependencia que los habilita.

Característicos de la parte 04:

- Declarar una ventaja competitiva que en realidad es solo precio bajo insostenible.
- Definir okr que miden actividad y no resultado.

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 debe estar listo antes de que empiece cada hito de tu roadmap?
- ¿La capacidad asignada por horizonte es real o aspiracional?
- ¿Qué apuesta del horizonte 3 lleva dos años sin recibir un solo recurso?

Fuentes oficiales

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

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

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para secuenciar las apuestas según dependencias y capacidad real.

Corporación de Fomento de la Producción — Innovación, inversión y garantías <<https://www.corfo.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Reúne los instrumentos de fomento a la innovación y la inversión, incluidos programas de capital semilla, escalamiento, garantías y cobertura de riesgo para el sistema financiero.
- *Cómo leerla:* Filtra por etapa de la empresa antes que por monto. Y verifica el componente de innovación que exige cada instrumento: presentar una expansión comercial como innovación es la causa más común de rechazo.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Innovación, inversión y garantías» para secuenciar las apuestas según dependencias y capacidad real.

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
053 · OKR, KPI y métricas norte	Parte 04 · Programa	055 · Escenarios y señales tempranas

Clase 055 — Escenarios y señales tempranas

Parte 04 · Estrategia y ventaja competitiva — clase 13 de 14

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

Decisión que habilita: definir escenarios relevantes, sus señales y la respuesta preparada

Entregable: tres escenarios con señales tempranas, responsable de vigilancia y respuesta preparada

Propósito

Preparar respuestas antes de que el escenario ocurra, definiendo señales tempranas observables y asignando quién las vigila.

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 escenarios relevantes, sus señales y la respuesta preparada— 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
Escenario	Descripción coherente de un futuro posible con sus implicancias.
Señal temprana	Indicador observable de que un escenario se está materializando.
Plan de contingencia	Respuesta preparada para un escenario específico.
Punto de no retorno	Momento a partir del cual la respuesta ya no es efectiva.

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 -> Escenario

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Plan de contingencia

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Punto de no retorno

Escenario + Señal temprana + Plan de contingencia + Punto de no retorno -> definir escenarios relevantes, · sus señales y la respuesta · preparada

definir escenarios relevantes, · sus señales y la respuesta · preparada -> Entregable · tres escenarios con señales · tempranas, responsable de · vigilancia y respuesta · preparada

Entregable · tres escenarios con señales · tempranas, responsable de · vigilancia y respuesta · preparada -> ¿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

Los escenarios no predicen: preparan. Su valor está en definir señales tempranas observables y la respuesta asociada, de modo que la empresa reaccione al primer indicio y no cuando el escenario ya se consumó. Cada señal debe tener un responsable de vigilancia.

2. Cómo se traduce en la práctica

Los escenarios no predicen: preparan. Un escenario sin señal y sin responsable de vigilancia es un ejercicio de ansiedad; con ambos, la empresa reacciona al primer indicio en lugar de cuando el escenario ya se consumó. La parte 21 convierte estos escenarios en planes de contingencia ejecutables.

3. Marco aplicable y quién interviene

- PESTEL, cinco fuerzas, cadena de valor y estrategias genéricas
- opciones reales para decisiones bajo incertidumbre
- OKR y métrica norte como sistema de dirección

Autoridades o contrapartes involucradas: FNE en materias de competencia, CMF para sociedades supervisadas. **Profesionales de apoyo:** fundador o directorio, consultor de estrategia, control 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

Tres escenarios con señales tempranas, responsable de vigilancia y respuesta preparada.

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

Reto verificable

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

Criterio de aceptación

- cada escenario tiene al menos dos señales observables
- cada señal tiene responsable y frecuencia de revisión
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Describir escenarios sin señales observables asociadas.
- No asignar responsable de vigilar la señal.

Característicos de la parte 04:

- Declarar una ventaja competitiva que en realidad es solo precio bajo insostenible.
- Definir okr que miden actividad y no resultado.

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 tres escenarios adversos son plausibles para tu negocio este año?
- ¿Cuál es la señal observable de cada uno y quién la vigila?
- ¿Cuál es el punto de no retorno a partir del cual tu respuesta ya no sirve?

Fuentes oficiales

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

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

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para definir escenarios relevantes, sus señales y la respuesta preparada.

Corporación de Fomento de la Producción — Innovación, inversión y garantías <<https://www.corfo.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Reúne los instrumentos de fomento a la innovación y la inversión, incluidos programas de capital semilla, escalamiento, garantías y cobertura de riesgo para el sistema financiero.
- *Cómo leerla:* Filtra por etapa de la empresa antes que por monto. Y verifica el componente de innovación que exige cada instrumento: presentar una expansión comercial como innovación es la causa más común de rechazo.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Innovación, inversión y garantías» para definir escenarios relevantes, sus señales y la respuesta preparada.

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
054 · Roadmap estratégico de 12, 36 y 60 meses	Parte 04 · Programa	056 · Revisión estratégica y kill criteria

Clase 056 — Revisión estratégica y kill criteria

Parte 04 · Estrategia y ventaja competitiva — clase 14 de 14

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

Decisión que habilita: decidir qué iniciativas continúan, cuáles se ajustan y cuáles se detienen

Entregable: acta de revisión estratégica con decisión por iniciativa y reasignación de recursos

Propósito

Instalar la revisión estratégica como instancia calendarizada que termina en decisión registrada, y no en una conversación que se repite.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —decidir qué iniciativas continúan, cuáles se ajustan y cuáles se detienen— 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
Revisión estratégica	Instancia periódica de evaluación de la tesis y las apuestas.
Kill criteria	Condición predefinida que obliga a detener una iniciativa.
Costo hundido	Inversión pasada irrecuperable que no debe influir en la decisión.
Reasignación	Traslado de recursos desde una apuesta detenida a otra.

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 -> Revisión estratégica

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Kill criteria

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

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

Revisión estratégica + Kill criteria + Costo hundido + Reasignación -> decidir qué iniciativas · continúan, cuáles se ajustan y · cuáles se detienen

decidir qué iniciativas · continúan, cuáles se ajustan y · cuáles se detienen -> Entregable · acta de revisión estratégica · con decisión por iniciativa y · reasignación de recursos

Entregable · acta de revisión estratégica · con decisión por iniciativa y · reasignación de recursos -> ¿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

Sin kill criteria escritos, las iniciativas mueren por agotamiento y no por decisión, consumiendo capital y credibilidad. La revisión debe ser calendarizada, con evidencia preparada, y debe terminar en una decisión registrada: continuar, ajustar o detener con reasignación de recursos.

2. Cómo se traduce en la práctica

Sin kill criteria escritos las iniciativas mueren por agotamiento en vez de por decisión, consumiendo capital y credibilidad. El costo hundido es el argumento que hay que rechazar explícitamente: lo ya invertido es irrecuperable y no debe influir en si conviene seguir invirtiendo.

3. Marco aplicable y quién interviene

- PESTEL, cinco fuerzas, cadena de valor y estrategias genéricas
- opciones reales para decisiones bajo incertidumbre
- OKR y métrica norte como sistema de dirección

Autoridades o contrapartes involucradas: FNE en materias de competencia, CMF para sociedades supervisadas. **Profesionales de apoyo:** fundador o directorio, consultor de estrategia, control 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

Acta de revisión estratégica con decisión por iniciativa y reasignación de recursos.

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

Reto verificable

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

Criterio de aceptación

- cada iniciativa tiene kill criteria escritos antes de la revisión
- la reasignación de recursos queda documentada
- 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:

- Dejar que la iniciativa muera de inanición en vez de detenerla explícitamente.
- Considerar el costo hundido como argumento para continuar.

Característicos de la parte 04:

- Declarar una ventaja competitiva que en realidad es solo precio bajo insostenible.
- Definir okr que miden actividad y no resultado.

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 iniciativa sigue viva solo por lo que ya invertiste en ella?
- ¿Cada iniciativa tiene kill criteria escritos antes de la revisión?
- ¿Adónde se reasignan los recursos cuando una iniciativa se detiene?

Fuentes oficiales

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

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

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para decidir qué iniciativas continúan, cuáles se ajustan y cuáles se detienen.

Corporación de Fomento de la Producción — Innovación, inversión y garantías <<https://www.corfo.cl/>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Reúne los instrumentos de fomento a la innovación y la inversión, incluidos programas de capital semilla, escalamiento, garantías y cobertura de riesgo para el sistema financiero.
- *Cómo leerla:* Filtra por etapa de la empresa antes que por monto. Y verifica el componente de innovación que exige cada instrumento: presentar una expansión comercial como innovación es la causa más común de rechazo.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Innovación, inversión y garantías» para decidir qué iniciativas continúan, cuáles se ajustan y cuáles se detienen.

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
055 · Escenarios y señales tempranas	Parte 04 · Programa	057 · Persona natural versus persona jurídica