

Parte 09 — Finanzas, caja, precios y economía unitaria

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 09 — Finanzas, caja, precios y economía unitaria	3
Clase 113 — Presupuesto de arranque	8
Clase 114 — Flujo de caja de 13 semanas	12
Clase 115 — Capital de trabajo	16
Clase 116 — Punto de equilibrio	20
Clase 117 — Margen bruto, contribución y EBITDA	24
Clase 118 — Pricing basado en costos, valor y mercado	28
Clase 119 — CAC, LTV y payback	32
Clase 120 — MRR, ARR, churn y NRR para suscripciones	36
Clase 121 — Rotación, ticket y merma para comercio	40
Clase 122 — Ciclo de conversión de efectivo	44
Clase 123 — Deuda buena, deuda mala y costo de capital	48
Clase 124 — Escenarios base, estrés y supervivencia	52
Clase 125 — Dashboard financiero del fundador	56
Clase 126 — Reglas de caja y reservas	60

Parte 09 — Finanzas, caja, precios y economía unitaria

Las empresas quiebran por caja, no por falta de utilidad contable

Etapas 3 — Los números que la sostienen · salida de la etapa: Contabilidad que sirve para decidir y caja bajo control

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Clases:** 14 (113–126) · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Contenido central: Presupuesto de arranque, flujo de 13 semanas, punto de equilibrio, pricing, CAC/LTV y reglas de caja

Conceptos definidos en esta parte: 55

De qué trata esta parte

Esta parte es la que más veces salva una empresa. Su tesis es simple: la utilidad es una opinión y la caja es un hecho. Una compañía puede crecer en ventas, mostrar margen y quedarse sin dinero, porque el crecimiento consume capital de trabajo: cada peso adicional de venta inmoviliza inventario y cuentas por cobrar antes de convertirse en cobro.

La herramienta central es el flujo de caja de trece semanas, con horizonte suficiente para reaccionar y detalle suficiente para actuar. Su valor depende de separar lo comprometido de lo probable y de actualizarlo con lo efectivamente ocurrido, no con lo que se esperaba. Alrededor de él se ordenan el punto de equilibrio, el margen de contribución y la economía unitaria del modelo elegido en la parte 03.

El precio merece atención propia porque es la variable con mayor efecto sobre el resultado y la que más se decide por imitación. El costo define el piso, el valor percibido define el techo y el mercado da la referencia; fijar precio mirando solo al competidor equivale a heredar su estructura de costos sin conocerla. La parte cierra con reglas de caja escritas —mínimo en semanas de operación, fondo separado de impuestos y política de retiros— que protegen a la empresa de los meses buenos.

Resultados de la parte

Al terminar esta parte podrás:

- **Construir y mantener un flujo de caja de 13 semanas con supuestos explícitos.**
- **Calcular punto de equilibrio, margen de contribución y economía unitaria del modelo.**
- **Fijar precio con un método defendible y no por comparación con el vecino.**
- **Definir reglas de caja mínima y umbrales de decisión antes de la urgencia.**

Mapa de la parte

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

Bloques: Fijación de precio

Presupuesto de arranque · hasta el primer cobro -> Flujo de caja · de 13 semanas

Flujo de caja · de 13 semanas -> Capital de trabajo: · inventario + cobro – pago

Capital de trabajo: · inventario + cobro – pago -> Ciclo de conversión · de efectivo en días

Costo: el piso -> Valor percibido: el techo

Valor percibido: el techo -> Mercado: la referencia

precio -> Margen de contribución

Margen de contribución -> Punto de equilibrio

Margen de contribución -> Economía unitaria · según modelo

Economía unitaria · según modelo -> CAC · LTV · payback

Economía unitaria · según modelo -> MRR · churn · NRR

Economía unitaria · según modelo -> Rotación · ticket · merma

Ciclo de conversión · de efectivo en días + Punto de equilibrio + CAC · LTV · payback + MRR · churn · NRR + Rotación · ticket · merma -> Escenarios base, · estrés y supervivencia

Escenarios base, · estrés y supervivencia -> Reglas de caja: · mínimo, reservas, · fondo de impuestos

Marco aplicable

- economía unitaria: CAC, LTV, payback, MRR, ARR, churn y NRR
- ciclo de conversión de efectivo y capital de trabajo
- costo de capital y evaluación de deuda

Autoridades o contrapartes: Banco Central de Chile, CMF, SII. **Profesionales de apoyo:** CFO o controller, contador, asesor financiero.

Riesgos característicos

- Proyectar ventas sin proyectar el desfase de cobro.
- Fijar precio sobre costo sin considerar el valor percibido ni el mercado.
- Crecer en ventas con margen de contribución negativo.
- Financiar operación estructural con deuda de corto plazo.

Las 14 clases

#	Global	Clase	Decisión que habilita
01	113	Presupuesto de arranque	determinar cuánto capital se necesita hasta alcanzar operación estable
02	114	Flujo de caja de 13 semanas	instalar el flujo de 13 semanas como rutina semanal de gestión
03	115	Capital de trabajo	determinar cuánta caja libera cada mejora en inventario, cobro o pago
04	116	Punto de equilibrio	conocer el volumen mínimo de ventas y el efecto de cada gasto fijo adicional
05	117	Margen bruto, contribución y EBITDA	evaluar si el resultado operacional se está convirtiendo en efectivo
06	118	Pricing basado en costos, valor y mercado	fijar precio y empaquetado con un método declarado y verificable
07	119	CAC, LTV y payback	determinar si el costo de adquisición es recuperable en un plazo financiable
08	120	MRR, ARR, churn y NRR para suscripciones	medir la retención neta y decidir si invertir en adquisición o en retención
09	121	Rotación, ticket y merma para comercio	decidir la mezcla de productos según rotación y contribución, no solo margen
10	122	Ciclo de conversión de efectivo	identificar qué palanca del ciclo se ataca primero y cuánta caja libera

#	Global	Clase	Decisión que habilita
11	123	Deuda buena, deuda mala y costo de capital	determinar qué se financia con deuda, en qué plazo y a qué costo máximo aceptable
12	124	Escenarios base, estrés y supervivencia	definir los gatillos y las palancas de ajuste de cada escenario
13	125	Dashboard financiero del fundador	definir los pocos indicadores que la empresa revisará efectivamente
14	126	Reglas de caja y reservas	fijar caja mínima, reservas y reglas de retiro por escrito

Glosario de la parte

Concepto	Definición operacional
ARR	Ingreso recurrente anualizado.
CAC	Costo de adquirir un cliente, incluidos marketing y ventas.
Caja mínima	Saldo bajo el cual se activan medidas de contingencia.
Calce de plazos	Correspondencia entre la duración del activo y la del pasivo.
Calidad del EBITDA	Grado en que el ebitda se convierte efectivamente en caja.
Capital de trabajo	Recursos que la operación inmoviliza permanentemente.
Churn	Tasa de pérdida de clientes o ingresos.
Ciclo de conversión de efectivo	Días de inventario más días de cobro menos días de pago.
Ciclo negativo	Situación donde se cobra antes de pagar, que financia el crecimiento.
Cohorte	Grupo de clientes adquiridos en el mismo período.
Colchón	Reserva para desviaciones del plan.
Costo de capital	Costo promedio de los recursos que financian la empresa.
Costo fijo	Gasto que no varía con el volumen en el rango relevante.
Costo variable	Costo que varía proporcionalmente al volumen.
Dashboard financiero	Conjunto reducido de indicadores para decidir.
Deuda buena	Financiamiento cuyo retorno supera su costo y calza en plazo.
Deuda mala	Financiamiento que cubre pérdidas operacionales recurrentes.
Días de cobro	Plazo promedio efectivo de cobranza.
Días de inventario	Tiempo promedio que el inventario permanece antes de venderse.
Días de pago	Plazo promedio de pago a proveedores.
EBITDA	Resultado operacional antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.
Efecto sobre caja	Dinero liberado por cada día de reducción del ciclo.
Empaquetado	Forma en que se agrupan funciones o servicios en niveles de precio.
Entrada comprometida	Cobro con documento y fecha acordada.
Escenario base	Proyección con supuestos más probables.
Escenario de estrés	Proyección con supuestos adversos pero plausibles.
Escenario de supervivencia	Mínimo con el que la empresa sigue existiendo.

Concepto	Definición operacional
Flujo de 13 semanas	Proyección semanal de entradas y salidas de efectivo.
Fondo de impuestos	Provisión separada para iva, ppm y renta.
Frecuencia	Cada cuánto se actualiza cada indicador.
Fuente del dato	Sistema del que proviene cada indicador.
Gasto preoperativo	Desembolso previo a la primera venta.
LTV	Valor total esperado de un cliente durante su relación.
Margen bruto	Porcentaje del ingreso que queda tras el costo directo.
Margen de contribución	Precio menos costo variable unitario.
Margen por metro cuadrado	Contribución en relación al espacio ocupado.
Merma	Pérdida de inventario por daño, vencimiento o hurto.
MRR	Ingreso recurrente mensual.
NRR	Retención neta de ingresos incluyendo expansión y contracción.
Palanca de ajuste	Decisión disponible para reaccionar en cada escenario.
Palanca de reducción	Acción concreta que acorta el ciclo.
Payback	Meses que tarda el margen en recuperar el cac.
Precio basado en costo	Costo más margen objetivo.
Precio basado en valor	Precio derivado del valor económico para el cliente.
Precio de mercado	Referencia dada por alternativas disponibles.
Presupuesto de arranque	Estimación de todos los desembolsos hasta alcanzar operación estable.
Punto de caja mínima	Saldo bajo el cual la empresa entra en riesgo.
Punto de equilibrio	Nivel de ventas donde el resultado es cero.
Regla de retiro	Criterio que define cuándo y cuánto pueden retirar los socios.
Reserva	Fondo destinado a obligaciones futuras conocidas.
Rolling forecast	Actualización semanal que desplaza el horizonte.
Rotación	Frecuencia con que el inventario se vende y repone.
Salida ineludible	Pago que no admite postergación: remuneraciones, impuestos, arriendo.
Ticket promedio	Venta media por transacción.
Umbral	Valor que gatilla una acción.

Cómo se conecta

Traduce a números el modelo de la parte 03 con los datos de la parte 08. Define el límite de crecimiento financiable que la parte 20 no puede exceder y produce las proyecciones que la parte 16 presenta al banco o al inversionista.

Pauta bibliográfica

- Berman, K. y Knight, J. — *Financial Intelligence for Entrepreneurs*: leer estados financieros para decidir.
- Anderson, C. — *The Art of Value*: pricing basado en valor frente a pricing basado en costo.
- Banco Central de Chile — series de tipo de cambio, UF y tasas para las proyecciones.

Fuentes oficiales de la parte

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

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

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

- *Qué contiene:* Reúne el circuito completo del contribuyente nuevo: obtención de RUT, declaración de inicio de actividades, elección de códigos de actividad económica y habilitación para emitir documentos tributarios electrónicos.
- *Cómo leerla:* Sepáralo en dos actos distintos que la página trata seguidos: el RUT identifica, el inicio de actividades habilita. Lo que te bloquea para facturar casi siempre está en el segundo, no en el primero.

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 08 · Contabilidad y estados financieros	Currículo · Programa	Parte 10 · Contratos y arquitectura legal operativa

Clase 113 — Presupuesto de arranque

Parte 09 · Finanzas, caja, precios y economía unitaria — clase 1 de 14

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

Decisión que habilita: determinar cuánto capital se necesita hasta alcanzar operación estable

Entregable: presupuesto de arranque con preoperativos, capital de trabajo, colchón y punto de caja mínima

Propósito

Presupuestar hasta el primer ciclo completo de cobro y no hasta la primera venta, que es donde se agota el capital de la mayoría de los arranques.

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 cuánto capital se necesita hasta alcanzar operación estable— 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
Presupuesto de arranque	Estimación de todos los desembolsos hasta alcanzar operación estable.
Gasto preoperativo	Desembolso previo a la primera venta.
Colchón	Reserva para desviaciones del plan.
Punto de caja mínima	Saldo bajo el cual la empresa entra en riesgo.

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 -> Presupuesto de arranque

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Gasto preoperativo

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Punto de caja mínima

Presupuesto de arranque + Gasto preoperativo + Colchón + Punto de caja mínima -> determinar cuánto capital se · necesita hasta alcanzar · operación estable

determinar cuánto capital se · necesita hasta alcanzar · operación estable -> Entregable · presupuesto de arranque con · preoperativos, capital de · trabajo, colchón y punto de · caja mínima

Entregable · presupuesto de arranque con · preoperativos, capital de · trabajo, colchón y punto de · caja mínima -> ¿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 presupuesto de arranque falla casi siempre por dos omisiones: los costos de habilitación regulatoria y el capital de trabajo del primer ciclo de cobro. Un presupuesto realista incluye constitución, permisos, garantías de arriendo, primer inventario y tres meses de operación sin ingresos.

2. Cómo se traduce en la práctica

Las dos omisiones típicas son los costos de habilitación regulatoria —patente, permisos sectoriales, garantías de arriendo— y el capital de trabajo del primer ciclo. Un presupuesto realista incluye constitución, permisos, primer inventario y tres meses de operación sin ingresos, más un colchón declarado.

3. Marco aplicable y quién interviene

- economía unitaria: CAC, LTV, payback, MRR, ARR, churn y NRR
- ciclo de conversión de efectivo y capital de trabajo
- costo de capital y evaluación de deuda

Autoridades o contrapartes involucradas: Banco Central de Chile, CMF, SII. **Profesionales de apoyo:** CFO o controller, contador, asesor financiero. 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

Presupuesto de arranque con preoperativos, capital de trabajo, colchón y punto de caja mínima.

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 presupuesto llega hasta el primer ciclo completo de cobro
- incluye colchón declarado como porcentaje del total
- 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:

- Omitir costos de habilitación regulatoria y garantías.
- Presupuestar hasta la primera venta y no hasta el primer cobro.

Característicos de la parte 09:

- Proyectar ventas sin proyectar el desfase de cobro.
- Fijar precio sobre costo sin considerar el valor percibido ni el mercado.

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 presupuesto llega hasta el primer cobro o hasta la primera venta?
- ¿Incluiste los costos y plazos de habilitación de la parte 17?
- ¿Qué porcentaje del total dejaste como colchón y por qué ese?

Fuentes oficiales

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

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

exigida.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Fomento para micro y pequeñas empresas» para determinar cuánto capital se necesita hasta alcanzar operación estable.

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 09 · Programa	114 · Flujo de caja de 13 semanas

Clase 114 — Flujo de caja de 13 semanas

Parte 09 · Finanzas, caja, precios y economía unitaria — clase 2 de 14

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

Decisión que habilita: instalar el flujo de 13 semanas como rutina semanal de gestión

Entregable: flujo de caja de 13 semanas con entradas comprometidas separadas de probables

Propósito

Instalar el flujo de 13 semanas como rutina semanal, con horizonte suficiente para reaccionar y detalle suficiente para actuar.

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** —instalar el flujo de 13 semanas como rutina semanal de gestión— 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
Flujo de 13 semanas	Proyección semanal de entradas y salidas de efectivo.
Entrada comprometida	Cobro con documento y fecha acordada.
Salida ineludible	Pago que no admite postergación: remuneraciones, impuestos, arriendo.
Rolling forecast	Actualización semanal que desplaza el horizonte.

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 -> Flujo de 13 semanas

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Salida ineludible

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Rolling forecast

Flujo de 13 semanas + Entrada comprometida + Salida ineludible + Rolling forecast -> instalar el flujo de 13 · semanas como rutina semanal de · gestión

instalar el flujo de 13 · semanas como rutina semanal de · gestión -> Entregable · flujo de caja de 13 semanas · con entradas comprometidas · separadas de probables

Entregable · flujo de caja de 13 semanas · con entradas comprometidas · separadas de probables -> ¿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 flujo de 13 semanas es la herramienta de supervivencia: horizonte suficiente para reaccionar y detalle suficiente para ser accionable. Debe separar lo comprometido de lo probable y actualizarse cada semana con lo efectivamente ocurrido, no con lo que se esperaba.

2. Cómo se traduce en la práctica

Su valor depende de dos disciplinas: separar entradas comprometidas de probables, y actualizar con lo efectivamente ocurrido en vez de con lo que se esperaba. Proyectar cobros por fecha de factura y no por comportamiento real del cliente produce un flujo optimista que nadie usa después de dos semanas.

3. Marco aplicable y quién interviene

- economía unitaria: CAC, LTV, payback, MRR, ARR, churn y NRR
- ciclo de conversión de efectivo y capital de trabajo
- costo de capital y evaluación de deuda

Autoridades o contrapartes involucradas: Banco Central de Chile, CMF, SII. **Profesionales de apoyo:** CFO o controller, contador, asesor financiero. 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

Flujo de caja de 13 semanas con entradas comprometidas separadas de probables.

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

Reto verificable

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

Criterio de aceptación

- las entradas distinguen comprometido de probable
- el flujo se actualiza semanalmente con datos reales
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Proyectar cobros según la fecha de factura y no según el comportamiento real del cliente.
- No actualizar el flujo y usarlo como documento estático.

Característicos de la parte 09:

- Proyectar ventas sin proyectar el desfase de cobro.
- Fijar precio sobre costo sin considerar el valor percibido ni el mercado.

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

- ¿Proyectas los cobros según la fecha de factura o según cómo paga realmente cada cliente?
- ¿Cuándo actualizaste tu flujo por última vez con datos reales?
- ¿Qué salidas de las próximas 13 semanas son ineludibles?

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 instalar el flujo de 13 semanas como rutina semanal de gestión.

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

- *Qué contiene:* Reúne el circuito completo del contribuyente nuevo: obtención de RUT, declaración de inicio de actividades, elección de códigos de actividad económica y habilitación para emitir documentos tributarios electrónicos.
- *Cómo leerla:* Sepáralo en dos actos distintos que la página trata seguidos: el RUT identifica, el inicio de actividades habilita. Lo que te bloquea para facturar casi siempre está en el segundo, no en el primero.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Nuevos contribuyentes, inicio de actividades y DTE» para instalar el flujo de 13 semanas como rutina semanal de gestión.

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 instalar el flujo de 13 semanas como rutina semanal de gestión.

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
113 · Presupuesto de arranque	Parte 09 · Programa	115 · Capital de trabajo

Clase 115 — Capital de trabajo

Parte 09 · Finanzas, caja, precios y economía unitaria — clase 3 de 14

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

Decisión que habilita: determinar cuánta caja libera cada mejora en inventario, cobro o pago

Entregable: cálculo de capital de trabajo con sensibilidad a cambios en días de inventario, cobro y pago

Propósito

Calcular cuánta caja libera cada mejora en inventario, cobro o pago, porque suele ser la fuente de financiamiento más rápida y barata disponible.

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 cuánta caja libera cada mejora en inventario, cobro o pago— 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
Capital de trabajo	Recursos que la operación inmoviliza permanentemente.
Días de inventario	Tiempo promedio que el inventario permanece antes de venderse.
Días de cobro	Plazo promedio efectivo de cobranza.
Días de pago	Plazo promedio de pago a proveedores.

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 -> Capital de trabajo

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Días de inventario

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Días de cobro

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Días de pago

Capital de trabajo + Días de inventario + Días de cobro + Días de pago -> determinar cuánta caja libera · cada mejora en inventario, · cobro o pago

determinar cuánta caja libera · cada mejora en inventario, · cobro o pago -> Entregable · cálculo de capital de trabajo · con sensibilidad a cambios en · días de inventario, cobro y · pago

Entregable · cálculo de capital de trabajo · con sensibilidad a cambios en · días de inventario, cobro y · pago -> ¿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 capital de trabajo requerido crece proporcionalmente a las ventas: por eso el crecimiento consume caja. Reducirlo actuando sobre inventario, cobro y pago libera dinero sin necesidad de financiamiento externo, y suele ser la palanca más rápida disponible.

2. Cómo se traduce en la práctica

El capital de trabajo crece proporcionalmente a las ventas: por eso el crecimiento consume caja. Actuar sobre los días de inventario, cobro y pago libera dinero sin costo financiero, aunque alargar el pago a proveedores tiene un límite: pasado cierto punto daña el suministro y encarece la compra.

3. Marco aplicable y quién interviene

- economía unitaria: CAC, LTV, payback, MRR, ARR, churn y NRR
- ciclo de conversión de efectivo y capital de trabajo
- costo de capital y evaluación de deuda

Autoridades o contrapartes involucradas: Banco Central de Chile, CMF, SII. **Profesionales de apoyo:** CFO o controller, contador, asesor financiero. 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

Cálculo de capital de trabajo con sensibilidad a cambios en días de inventario, cobro y pago.

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 sensibilidad muestra caja liberada por cada palanca
- el capital de trabajo proyectado acompaña el plan de ventas
- 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:

- Financiar capital de trabajo estructural con deuda de corto plazo renovada indefinidamente.
- Alargar el pago a proveedores hasta dañar el suministro.

Característicos de la parte 09:

- Proyectar ventas sin proyectar el desfase de cobro.
- Fijar precio sobre costo sin considerar el valor percibido ni el mercado.

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

- ¿Cuánta caja liberarías reduciendo cinco días tu plazo de cobro?
- ¿Qué días de inventario tienes y cuánto dinero representan?
- ¿Estás alargando el pago a proveedores hasta un punto que ya te encarece la compra?

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 cuánta caja libera cada mejora en inventario, cobro o pago.

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

- *Qué contiene:* Reúne el circuito completo del contribuyente nuevo: obtención de RUT, declaración de inicio de actividades, elección de códigos de actividad económica y habilitación para emitir documentos tributarios electrónicos.
- *Cómo leerla:* Sepáralo en dos actos distintos que la página trata seguidos: el RUT identifica, el inicio de actividades habilita. Lo que te bloquea para facturar casi siempre está en el segundo, no en el primero.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Nuevos contribuyentes, inicio de actividades y DTE» para determinar cuánta caja libera cada mejora en inventario, cobro o pago.

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 cuánta caja libera cada mejora en inventario, cobro o pago.

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
114 · Flujo de caja de 13 semanas	Parte 09 · Programa	116 · Punto de equilibrio

Clase 116 — Punto de equilibrio

Parte 09 · Finanzas, caja, precios y economía unitaria — clase 4 de 14

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

Decisión que habilita: conocer el volumen mínimo de ventas y el efecto de cada gasto fijo adicional

Entregable: cálculo de punto de equilibrio con simulación del efecto de tres decisiones de gasto fijo

Propósito

Conocer el volumen mínimo de ventas y, sobre todo, cuánto sube esa exigencia con cada gasto fijo nuevo que se compromete.

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** —conocer el volumen mínimo de ventas y el efecto de cada gasto fijo adicional— 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
Punto de equilibrio	Nivel de ventas donde el resultado es cero.
Costo fijo	Gasto que no varía con el volumen en el rango relevante.
Costo variable	Costo que varía proporcionalmente al volumen.
Margen de contribución	Precio menos costo variable unitario.

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 -> Punto de equilibrio
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Costo fijo
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Costo variable
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Margen de contribución
Punto de equilibrio + Costo fijo + Costo variable + Margen de contribución -> conocer el volumen mínimo de · ventas y el efecto de cada · gasto fijo adicional
conocer el volumen mínimo de · ventas y el efecto de cada · gasto fijo adicional -> Entregable · cálculo de punto de equilibrio · con simulación del efecto de · tres decisiones de gasto fijo
Entregable · cálculo de punto de equilibrio · con simulación del efecto de · tres decisiones de gasto fijo -> ¿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 punto de equilibrio se calcula dividiendo costos fijos por margen de contribución unitario. Su utilidad práctica es doble: dice cuánto hay que vender para no perder y, sobre todo, cuánto sube esa exigencia con cada gasto fijo nuevo que se compromete.

2. Cómo se traduce en la práctica

Esa segunda lectura es la útil para decidir: contratar a alguien o arrendar un local no es un gasto mensual, es un desplazamiento permanente del punto de equilibrio. Clasificar como fijo un costo que en realidad varía con el volumen distorsiona el cálculo en la dirección optimista.

3. Marco aplicable y quién interviene

- economía unitaria: CAC, LTV, payback, MRR, ARR, churn y NRR
- ciclo de conversión de efectivo y capital de trabajo
- costo de capital y evaluación de deuda

Autoridades o contrapartes involucradas: Banco Central de Chile, CMF, SII. **Profesionales de apoyo:** CFO o controller, contador, asesor financiero. 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

Cálculo de punto de equilibrio con simulación del efecto de tres decisiones de gasto fijo.

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 clasificación fijo/variable está justificada
- se muestra el efecto de decisiones de gasto sobre el equilibrio
- 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:

- Clasificar como fijo un costo que en realidad varía con el volumen.
- Comprometer gasto fijo sin recalcular el punto de equilibrio.

Característicos de la parte 09:

- Proyectar ventas sin proyectar el desfase de cobro.
- Fijar precio sobre costo sin considerar el valor percibido ni el mercado.

Checklist Chile

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

Preguntas de comprobación

- ¿Cuánto sube tu punto de equilibrio con la próxima contratación que estás evaluando?
- ¿Qué costos clasificados como fijos varían en realidad con el volumen?
- ¿Cuántos meses seguidos has estado bajo el punto de equilibrio?

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 conocer el volumen mínimo de ventas y el efecto de cada gasto fijo adicional.

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

- *Qué contiene:* Reúne el circuito completo del contribuyente nuevo: obtención de RUT, declaración de inicio de actividades, elección de códigos de actividad económica y habilitación para emitir documentos tributarios electrónicos.
- *Cómo leerla:* Sepáralo en dos actos distintos que la página trata seguidos: el RUT identifica, el inicio de actividades habilita. Lo que te bloquea para facturar casi siempre está en el segundo, no en el primero.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Nuevos contribuyentes, inicio de actividades y DTE» para conocer el volumen mínimo de ventas y el efecto de cada gasto fijo adicional.

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 conocer el volumen mínimo de ventas y el efecto de cada gasto fijo adicional.

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
115 · Capital de trabajo	Parte 09 · Programa	117 · Margen bruto, contribución y EBITDA

Clase 117 — Margen bruto, contribución y EBITDA

Parte 09 · Finanzas, caja, precios y economía unitaria — clase 5 de 14

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

Decisión que habilita: evaluar si el resultado operacional se está convirtiendo en efectivo

Entregable: análisis de margen bruto, contribución y EBITDA con puente hacia el flujo operacional

Propósito

Construir el puente entre EBITDA y flujo operacional, porque un EBITDA positivo con flujo negativo indica utilidades atrapadas en inventario o cuentas por cobrar.

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** —evaluar si el resultado operacional se está convirtiendo en efectivo— 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
Margen bruto	Porcentaje del ingreso que queda tras el costo directo.
Margen de contribución	Aporte de cada unidad a cubrir costos fijos.
EBITDA	Resultado operacional antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.
Calidad del EBITDA	Grado en que el ebitda se convierte efectivamente en caja.

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 -> Margen bruto
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Margen de contribución
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> EBITDA
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Calidad del EBITDA
Margen bruto + Margen de contribución + EBITDA + Calidad del EBITDA -> evaluar si el resultado · operacional se está · convirtiendo en efectivo
evaluar si el resultado · operacional se está · convirtiendo en efectivo -> Entregable · análisis de margen bruto, · contribución y EBITDA con · puente hacia el flujo · operacional
Entregable · análisis de margen bruto, · contribución y EBITDA con · puente hacia el flujo · operacional -> ¿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 EBITDA es útil para comparar operaciones pero engaña cuando el negocio requiere reinversión constante o cuando el crecimiento consume capital de trabajo. Un EBITDA positivo con flujo operacional negativo indica que las utilidades están atrapadas en inventario o cuentas por cobrar.

2. Cómo se traduce en la práctica

El EBITDA es útil para comparar operaciones y engaña cuando el negocio requiere reinversión constante o cuando el crecimiento consume capital de trabajo. Usarlo como sinónimo de caja generada es el error que más sorprende a fundadores que ven un buen resultado y no tienen con qué pagar.

3. Marco aplicable y quién interviene

- economía unitaria: CAC, LTV, payback, MRR, ARR, churn y NRR
- ciclo de conversión de efectivo y capital de trabajo
- costo de capital y evaluación de deuda

Autoridades o contrapartes involucradas: Banco Central de Chile, CMF, SII. **Profesionales de apoyo:** CFO o controller, contador, asesor financiero. 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 margen bruto, contribución y ebitda con puente hacia el flujo operacional.

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

Reto verificable

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

Criterio de aceptación

- existe puente explícito entre EBITDA y flujo operacional
- los márgenes están calculados por línea
- 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:

- Usar ebitda como sinónimo de caja generada.
- Comparar ebitda entre negocios con estructuras de capital muy distintas.

Característicos de la parte 09:

- Proyectar ventas sin proyectar el desfase de cobro.
- Fijar precio sobre costo sin considerar el valor percibido ni el mercado.

Checklist Chile

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

Preguntas de comprobación

- ¿Cuál es la diferencia entre tu EBITDA y tu flujo operacional del último año?
- ¿Dónde están atrapadas esas utilidades: inventario, cobros o inversión?
- ¿Cuánta reinversión anual exige tu negocio solo para mantenerse?

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 evaluar si el resultado operacional se está convirtiendo en efectivo.

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

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

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 evaluar si el resultado operacional se está convirtiendo en efectivo.

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
116 · Punto de equilibrio	Parte 09 · Programa	118 · Pricing basado en costos, valor y mercado

Clase 118 — Pricing basado en costos, valor y mercado

Parte 09 · Finanzas, caja, precios y economía unitaria — clase 6 de 14

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

Decisión que habilita: fijar precio y empaquetado con un método declarado y verificable

Entregable: política de precios con método, piso de costo, techo de valor y estructura de empaquetado

Propósito

Fijar precio con un método declarado —piso de costo, techo de valor, referencia de mercado— y no por comparación con el competidor.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

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

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
Precio basado en costo	Costo más margen objetivo.
Precio basado en valor	Precio derivado del valor económico para el cliente.
Precio de mercado	Referencia dada por alternativas disponibles.
Empaquetado	Forma en que se agrupan funciones o servicios en niveles de precio.

Flujo de razonamiento

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Precio basado en costo
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Precio basado en valor
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Precio de mercado
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Empaquetado
Precio basado en costo + Precio basado en valor + Precio de mercado + Empaquetado -> fijar precio y empaquetado con · un método declarado y · verificable
fijar precio y empaquetado con · un método declarado y · verificable -> Entregable · política de precios con · método, piso de costo, techo · de valor y estructura de · empaquetado
Entregable · política de precios con · método, piso de costo, techo · de valor y estructura de · empaquetado -> ¿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 costo define el piso, el valor define el techo y el mercado define la referencia. Fijar precio solo por costo deja valor sobre la mesa en negocios diferenciados, y fijarlo solo por valor sin verificar el costo produce ventas que destruyen margen. El empaquetado suele mover más el resultado que el precio mismo.

2. Cómo se traduce en la práctica

El empaquetado suele mover más el resultado que el precio mismo, porque permite capturar disposiciones a pagar distintas sin cambiar el producto. Y la política de descuentos debe exigir contrapartida: plazo, volumen, referencia o pago anticipado. Descontar sin nada a cambio enseña que el precio inicial era ficticio.

3. Marco aplicable y quién interviene

- economía unitaria: CAC, LTV, payback, MRR, ARR, churn y NRR
- ciclo de conversión de efectivo y capital de trabajo
- costo de capital y evaluación de deuda

Autoridades o contrapartes involucradas: Banco Central de Chile, CMF, SII. **Profesionales de apoyo:** CFO o controller, contador, asesor financiero. 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

Política de precios con método, piso de costo, techo de valor y estructura de empaquetado.

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 piso de costo y el techo de valor están calculados
- la política define reglas de descuento con contrapartida
- 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:

- Descontar sin contrapartida y erosionar el precio de referencia.
- Fijar precio sin conocer el costo de servir de cada nivel.

Característicos de la parte 09:

- Proyectar ventas sin proyectar el desfase de cobro.
- Fijar precio sobre costo sin considerar el valor percibido ni el mercado.

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 piso de costo y tu techo de valor para el producto principal?
- ¿Qué contrapartida exiges a cambio de cada descuento?
- ¿Conoces el costo de servir de cada nivel de tu empaquetado?

Fuentes oficiales

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

- *Qué contiene:* Publica el texto oficial y consolidado de leyes, decretos y reglamentos, con la versión vigente a una fecha, el historial de modificaciones y la tramitación que las originó.

- *Cómo leerla:* Usa siempre el selector de versión vigente a la fecha en que ejecutarás el trámite, no la última publicada. Y lee el artículo transitorio: en normas en implantación gradual —jornada, datos personales— ahí está la fecha que realmente te aplica.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para fijar precio y empaquetado con un método declarado y verificable.

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

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

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 fijar precio y empaquetado con un método declarado y verificable.

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
117 · Margen bruto, contribución y EBITDA	Parte 09 · Programa	119 · CAC, LTV y payback

Clase 119 — CAC, LTV y payback

Parte 09 · Finanzas, caja, precios y economía unitaria — clase 7 de 14

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

Decisión que habilita: determinar si el costo de adquisición es recuperable en un plazo financiable

Entregable: análisis de CAC, LTV y payback por cohorte con conclusión sobre capacidad de financiamiento

Propósito

Determinar si el costo de adquisición es recuperable en un plazo que la caja de la empresa puede financiar.

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 el costo de adquisición es recuperable en un plazo financiable— 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
CAC	Costo de adquirir un cliente, incluidos marketing y ventas.
LTV	Valor total esperado de un cliente durante su relación.
Payback	Meses que tarda el margen en recuperar el cac.
Cohorte	Grupo de clientes adquiridos en el mismo período.

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 -> CAC

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

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

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

CAC + LTV + Payback + Cohorte -> determinar si el costo de · adquisición es recuperable en · un plazo financiable

determinar si el costo de · adquisición es recuperable en · un plazo financiable -> Entregable · análisis de CAC, LTV y payback · por cohorte con conclusión · sobre capacidad de · financiamiento

Entregable · análisis de CAC, LTV y payback · por cohorte con conclusión · sobre capacidad de · financiamiento -> ¿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 relación LTV sobre CAC indica si el negocio es viable, pero el payback indica si es financiable: un payback de 24 meses exige capital que una pyme rara vez tiene. Analizar por cohortes revela si la calidad de los clientes

adquiridos se está deteriorando con el crecimiento.

2. Cómo se traduce en la práctica

La relación LTV sobre CAC dice si el negocio es viable; el payback dice si es financiable. Un payback de 24 meses exige un capital que una pyme rara vez tiene, por bueno que sea el ratio. Analizar por cohortes revela además si la calidad de los clientes se está deteriorando con el crecimiento.

3. Marco aplicable y quién interviene

- economía unitaria: CAC, LTV, payback, MRR, ARR, churn y NRR
- ciclo de conversión de efectivo y capital de trabajo
- costo de capital y evaluación de deuda

Autoridades o contrapartes involucradas: Banco Central de Chile, CMF, SII. **Profesionales de apoyo:** CFO o controller, contador, asesor financiero. 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 cac, ltv y payback por cohorte con conclusión sobre capacidad de financiamiento.

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 CAC incluye todos los costos de marketing y ventas
- el payback está expresado en meses y contrastado con la caja disponible
- 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:

- Calcular cac sin incluir el costo del equipo comercial.
- Usar un Itv con supuestos de retención no verificados.

Característicos de la parte 09:

- Proyectar ventas sin proyectar el desfase de cobro.
- Fijar precio sobre costo sin considerar el valor percibido ni el mercado.

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 CAC incluye el costo del equipo comercial o solo la publicidad?
- ¿En cuántos meses recuperas el CAC y puedes financiar esa espera?
- ¿Las cohortes recientes retienen igual que las antiguas?

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 el costo de adquisición es recuperable en un plazo financiable.

Servicio de Impuestos Internos — Nuevos contribuyentes, inicio de actividades y DTE

<https://www.sii.cl/ayudas/nuevos_contribuyentes/boleta-vys-facturador.html> · verificado 2026-08-19

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

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 el costo de adquisición es recuperable en un plazo financiable.

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
118 · Pricing basado en costos, valor y mercado	Parte 09 · Programa	120 · MRR, ARR, churn y NRR para suscripciones

Clase 120 — MRR, ARR, churn y NRR para suscripciones

Parte 09 · Finanzas, caja, precios y economía unitaria — clase 8 de 14

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

Decisión que habilita: medir la retención neta y decidir si invertir en adquisición o en retención

Entregable: panel de suscripción con MRR, churn bruto, expansión, contracción y NRR

Propósito

Medir la retención neta de ingresos, porque un NRR sobre 100 % significa que la base crece sin adquisición y bajo 90 % que se corre para quedarse igual.

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** —medir la retención neta y decidir si invertir en adquisición o en retención— 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
MRR	Ingreso recurrente mensual.
ARR	Ingreso recurrente anualizado.
Churn	Tasa de pérdida de clientes o ingresos.
NRR	Retención neta de ingresos incluyendo expansión y contracción.

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 -> MRR

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

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

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

MRR + ARR + Churn + NRR -> medir la retención neta y · decidir si invertir en · adquisición o en retención

medir la retención neta y · decidir si invertir en · adquisición o en retención -> Entregable · panel de suscripción con MRR, · churn bruto, expansión, · contracción y NRR

Entregable · panel de suscripción con MRR, · churn bruto, expansión, · contracción y NRR -> ¿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 NRR superior a 100% significa que la base existente crece sin adquisición nueva, que es la condición que hace escalable un negocio de suscripción. Con NRR bajo 90% el crecimiento depende enteramente de adquirir, y cada mes se corre para quedarse en el mismo lugar.

2. Cómo se traduce en la práctica

Reportar crecimiento de clientes sin reportar churn oculta el problema central del modelo. Y medir el churn de clientes sin medir el de ingresos esconde el caso más peligroso: perder pocos clientes pero justamente los grandes, con base estable y facturación en caída.

3. Marco aplicable y quién interviene

- economía unitaria: CAC, LTV, payback, MRR, ARR, churn y NRR
- ciclo de conversión de efectivo y capital de trabajo
- costo de capital y evaluación de deuda

Autoridades o contrapartes involucradas: Banco Central de Chile, CMF, SII. **Profesionales de apoyo:** CFO o controller, contador, asesor financiero. 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

Panel de suscripción con mrr, churn bruto, expansión, contracción y nrr.

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 NRR está calculado con expansión y contracción
- churn se mide en clientes y en ingresos
- 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:

- Reportar crecimiento de clientes sin reportar churn.
- Medir churn de clientes e ignorar el churn de ingresos.

Característicos de la parte 09:

- Proyectar ventas sin proyectar el desfase de cobro.
- Fijar precio sobre costo sin considerar el valor percibido ni el mercado.

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 NRR y qué proporción viene de expansión frente a contracción?
- ¿Difieren tu churn de clientes y tu churn de ingresos? ¿Qué significa esa diferencia?
- ¿Cuánto debes adquirir cada mes solo para compensar la fuga?

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 medir la retención neta y decidir si invertir en adquisición o en retención.

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

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

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 medir la retención neta y decidir si invertir en adquisición o en retención.

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
119 · CAC, LTV y payback	Parte 09 · Programa	121 · Rotación, ticket y merma para comercio

Clase 121 — Rotación, ticket y merma para comercio

Parte 09 · Finanzas, caja, precios y economía unitaria — clase 9 de 14

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

Decisión que habilita: decidir la mezcla de productos según rotación y contribución, no solo margen

Entregable: análisis de categorías con rotación, ticket, merma y contribución por metro cuadrado

Propósito

Decidir la mezcla de productos por rotación y contribución, no por margen unitario, que es el error clásico del comercio.

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 la mezcla de productos según rotación y contribución, no solo margen— 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
Rotación	Frecuencia con que el inventario se vende y repone.
Ticket promedio	Venta media por transacción.
Merma	Pérdida de inventario por daño, vencimiento o hurto.
Margen por metro cuadrado	Contribución en relación al espacio ocupado.

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 -> Rotación

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Ticket promedio

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Margen por metro cuadrado

Rotación + Ticket promedio + Merma + Margen por metro cuadrado -> decidir la mezcla de productos · según rotación y contribución, · no solo margen

decidir la mezcla de productos · según rotación y contribución, · no solo margen -> Entregable · análisis de categorías con · rotación, ticket, merma y · contribución por metro · cuadrado

Entregable · análisis de categorías con · rotación, ticket, merma y · contribución por metro · cuadrado -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?

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

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

Desarrollo

1. El fondo del asunto

En comercio el resultado se explica por rotación, ticket y merma más que por el margen del producto. Un producto de alto margen y baja rotación puede aportar menos que uno de margen bajo que gira ocho veces. La merma no controlada consume silenciosamente el margen de toda la categoría.

2. Cómo se traduce en la práctica

Un producto de alto margen que gira dos veces al año aporta menos que uno de margen bajo que gira ocho. La merma, por su parte, consume silenciosamente el margen de toda la categoría cuando no se mide por separado y se atribuye genéricamente a error de registro.

3. Marco aplicable y quién interviene

- economía unitaria: CAC, LTV, payback, MRR, ARR, churn y NRR
- ciclo de conversión de efectivo y capital de trabajo
- costo de capital y evaluación de deuda

Autoridades o contrapartes involucradas: Banco Central de Chile, CMF, SII. **Profesionales de apoyo:** CFO o controller, contador, asesor financiero. 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 categorías con rotación, ticket, merma y contribución por metro cuadrado.

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 rotación está calculada por categoría
- la merma se mide y se atribuye por categoría
- 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:

- Priorizar productos por margen unitario ignorando la rotación.
- No medir la merma por categoría y atribuir el descuadre a error de registro.

Característicos de la parte 09:

- Proyectar ventas sin proyectar el desfase de cobro.
- Fijar precio sobre costo sin considerar el valor percibido ni el mercado.

Checklist Chile

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

Preguntas de comprobación

- ¿Cuál es la rotación de cada categoría y cuál aporta más contribución total?
- ¿Mides la merma por categoría o la tienes agregada?
- ¿Qué productos ocupan espacio y capital sin justificar su rotación?

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 la mezcla de productos según rotación y contribución, no solo margen.

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

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

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 la mezcla de productos según rotación y contribución, no solo margen.

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
120 · MRR, ARR, churn y NRR para suscripciones	Parte 09 · Programa	122 · Ciclo de conversión de efectivo

Clase 122 — Ciclo de conversión de efectivo

Parte 09 · Finanzas, caja, precios y economía unitaria — clase 10 de 14

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

Decisión que habilita: identificar qué palanca del ciclo se ataca primero y cuánta caja libera

Entregable: cálculo del ciclo actual con plan de reducción y caja liberada estimada por palanca

Propósito

Traducir la operación a días de caja mediante el ciclo de conversión de efectivo, que es la fuente de financiamiento más barata y menos explorada.

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 palanca del ciclo se ataca primero y cuánta caja libera— 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
Ciclo de conversión de efectivo	Días de inventario más días de cobro menos días de pago.
Ciclo negativo	Situación donde se cobra antes de pagar, que financia el crecimiento.
Palanca de reducción	Acción concreta que acorta el ciclo.
Efecto sobre caja	Dinero liberado por cada día de reducción del ciclo.

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 -> Ciclo de conversión de · efectivo
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Ciclo negativo
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Palanca de reducción
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Efecto sobre caja
Ciclo de conversión de · efectivo + Ciclo negativo + Palanca de reducción + Efecto sobre caja -> identificar qué palanca del · ciclo se ataca primero y · cuánta caja libera
identificar qué palanca del · ciclo se ataca primero y · cuánta caja libera -> Entregable · cálculo del ciclo actual con · plan de reducción y caja · liberada estimada por palanca
Entregable · cálculo del ciclo actual con · plan de reducción y caja · liberada estimada por palanca -> ¿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 ciclo de conversión traduce la operación en días de caja. Reducirlo diez días en una empresa que vende 100 millones al año libera aproximadamente el equivalente a diez días de venta, sin costo financiero. Es la fuente de financiamiento más barata y la menos explorada.

2. Cómo se traduce en la práctica

Reducir el ciclo diez días en una empresa que vende cien millones al año libera aproximadamente el equivalente a diez días de venta, sin costo financiero y sin pedir permiso a nadie. Intentarlo solo presionando a proveedores es la vía menos efectiva y la que más daña relaciones.

3. Marco aplicable y quién interviene

- economía unitaria: CAC, LTV, payback, MRR, ARR, churn y NRR
- ciclo de conversión de efectivo y capital de trabajo
- costo de capital y evaluación de deuda

Autoridades o contrapartes involucradas: Banco Central de Chile, CMF, SII. **Profesionales de apoyo:** CFO o controller, contador, asesor financiero. 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

Cálculo del ciclo actual con plan de reducción y caja liberada estimada por palanca.

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 ciclo está calculado con datos propios
- cada palanca tiene caja liberada estimada
- 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:

- Intentar reducir el ciclo solo presionando a proveedores.
- No medir el ciclo y desconocer cuánta caja inmoviliza la operación.

Característicos de la parte 09:

- Proyectar ventas sin proyectar el desfase de cobro.
- Fijar precio sobre costo sin considerar el valor percibido ni el mercado.

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 ciclo de conversión de efectivo hoy, en días?
- ¿Qué palanca —inventario, cobro o pago— tiene más margen de mejora?
- ¿Cuánta caja liberarías reduciendo el ciclo en diez días?

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 palanca del ciclo se ataca primero y cuánta caja libera.

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

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

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 identificar qué palanca del ciclo se ataca primero y cuánta caja libera.

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
121 · Rotación, ticket y merma para comercio	Parte 09 · Programa	123 · Deuda buena, deuda mala y costo de capital

Clase 123 — Deuda buena, deuda mala y costo de capital

Parte 09 · Finanzas, caja, precios y economía unitaria — clase 11 de 14

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

Decisión que habilita: determinar qué se financia con deuda, en qué plazo y a qué costo máximo aceptable

Entregable: política de endeudamiento con criterio de calce, costo máximo y límite de cobertura

Propósito

Aplicar la regla de calce de plazos y distinguir deuda que financia crecimiento de deuda que cubre pérdidas operacionales recurrentes.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

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

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
Deuda buena	Financiamiento cuyo retorno supera su costo y calza en plazo.
Deuda mala	Financiamiento que cubre pérdidas operacionales recurrentes.
Calce de plazos	Correspondencia entre la duración del activo y la del pasivo.
Costo de capital	Costo promedio de los recursos que financian la empresa.

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 -> Deuda buena

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Deuda mala

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Calce de plazos

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

Deuda buena + Deuda mala + Calce de plazos + Costo de capital -> determinar qué se financia con · deuda, en qué plazo y a qué · costo máximo aceptable

determinar qué se financia con · deuda, en qué plazo y a qué · costo máximo aceptable -> Entregable · política de endeudamiento con · criterio de calce, costo · máximo y límite de cobertura

Entregable · política de endeudamiento con · criterio de calce, costo · máximo y límite de cobertura -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?

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

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

Desarrollo

1. El fondo del asunto

La regla del calce es simple y se viola con frecuencia: activos de largo plazo se financian con pasivos de largo plazo. Financiar una máquina con una línea de crédito renovable expone a la empresa a que el banco no renueve justo cuando más lo necesita.

2. Cómo se traduce en la práctica

Financiar una máquina con una línea renovable expone a la empresa a que el banco no renueve justo cuando más lo necesita. Y financiar pérdidas operacionales esperando que la operación mejore sola convierte un problema de modelo en un problema de solvencia, que ya no tiene solución operativa.

3. Marco aplicable y quién interviene

- economía unitaria: CAC, LTV, payback, MRR, ARR, churn y NRR
- ciclo de conversión de efectivo y capital de trabajo
- costo de capital y evaluación de deuda

Autoridades o contrapartes involucradas: Banco Central de Chile, CMF, SII. **Profesionales de apoyo:** CFO o controller, contador, asesor financiero. 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

Política de endeudamiento con criterio de calce, costo máximo y límite de cobertura.

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 deuda tiene destino y plazo calzado
- existe límite declarado de cobertura de intereses
- 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:

- Financiar pérdidas operacionales con deuda esperando que la operación mejore sola.
- Tomar deuda de corto plazo para activos de largo plazo.

Característicos de la parte 09:

- Proyectar ventas sin proyectar el desfase de cobro.
- Fijar precio sobre costo sin considerar el valor percibido ni el mercado.

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

- ¿Cada deuda que tienes calza en plazo con lo que financió?
- ¿Alguna deuda tuya está cubriendo pérdidas operacionales recurrentes?
- ¿Qué límite de cobertura de intereses te has fijado por escrito?

Fuentes oficiales

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 qué se financia con deuda, en qué plazo y a qué costo máximo aceptable.

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

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

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

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

Anterior	Índice	Siguiente
122 · Ciclo de conversión de efectivo	Parte 09 · Programa	124 · Escenarios base, estrés y supervivencia

Clase 124 — Escenarios base, estrés y supervivencia

Parte 09 · Finanzas, caja, precios y economía unitaria — clase 12 de 14

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

Decisión que habilita: definir los gatillos y las palancas de ajuste de cada escenario

Entregable: tres escenarios financieros con gatillo de activación y palancas de ajuste por escenario

Propósito

Construir escenarios que terminen en palancas ejecutables y gatillos observables, no en un ejercicio de ansiedad sin plan asociado.

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 los gatillos y las palancas de ajuste de cada escenario— 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 base	Proyección con supuestos más probables.
Escenario de estrés	Proyección con supuestos adversos pero plausibles.
Escenario de supervivencia	Mínimo con el que la empresa sigue existiendo.
Palanca de ajuste	Decisión disponible para reaccionar en cada escenario.

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 base
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Escenario de estrés
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Escenario de supervivencia
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Palanca de ajuste
Escenario base + Escenario de estrés + Escenario de supervivencia + Palanca de ajuste -> definir los gatillos y las · palancas de ajuste de cada · escenario
definir los gatillos y las · palancas de ajuste de cada · escenario -> Entregable · tres escenarios financieros · con gatillo de activación y · palancas de ajuste por · escenario
Entregable · tres escenarios financieros · con gatillo de activación y · palancas de ajuste por · escenario -> ¿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 tres escenarios sirven si cada uno tiene palancas asociadas y un gatillo que indica cuándo activarlas. Un escenario de estrés sin plan de acción es un ejercicio de ansiedad; con palancas definidas, es un plan de contingencia que se puede ejecutar en días y no en semanas.

2. Cómo se traduce en la práctica

Un escenario de estrés cuya caída de ventas es menor a la ya observada históricamente no es un estrés. Y sin palancas definidas —qué se corta, qué se renegocia, en qué orden— el escenario no cambia nada el día que ocurre, porque la decisión se toma igual bajo presión y sin preparación.

3. Marco aplicable y quién interviene

- economía unitaria: CAC, LTV, payback, MRR, ARR, churn y NRR
- ciclo de conversión de efectivo y capital de trabajo
- costo de capital y evaluación de deuda

Autoridades o contrapartes involucradas: Banco Central de Chile, CMF, SII. **Profesionales de apoyo:** CFO o controller, contador, asesor financiero. 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 financieros con gatillo de activación y palancas de ajuste por escenario.

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 gatillo observable
- las palancas de ajuste son ejecutables en el plazo declarado
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Construir escenarios sin definir qué se haría en cada uno.
- Usar como estrés una caída de ventas menor a la observada históricamente.

Característicos de la parte 09:

- Proyectar ventas sin proyectar el desfase de cobro.
- Fijar precio sobre costo sin considerar el valor percibido ni el mercado.

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 escenario de estrés supone una caída mayor a la peor que ya viviste?
- ¿Qué palanca concreta activarías en cada escenario y en cuántos días?
- ¿Qué gatillo observable te indicaría que ya estás en el escenario de estrés?

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 los gatillos y las palancas de ajuste de cada escenario.

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

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

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 los gatillos y las palancas de ajuste de cada escenario.

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
123 · Deuda buena, deuda mala y costo de capital	Parte 09 · Programa	125 · Dashboard financiero del fundador

Clase 125 — Dashboard financiero del fundador

Parte 09 · Finanzas, caja, precios y economía unitaria — clase 13 de 14

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

Decisión que habilita: definir los pocos indicadores que la empresa revisará efectivamente

Entregable: dashboard financiero de una página con indicador, fuente, frecuencia y umbral de acción

Propósito

Reducir el dashboard a los pocos indicadores que la empresa realmente revisará, con fuente, frecuencia y umbral de acción por cada 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** —definir los pocos indicadores que la empresa revisará efectivamente— 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
Dashboard financiero	Conjunto reducido de indicadores para decidir.
Frecuencia	Cada cuánto se actualiza cada indicador.
Umbral	Valor que gatilla una acción.
Fuente del dato	Sistema del que proviene cada indicador.

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 -> Dashboard financiero
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Frecuencia
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Umbral
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Fuente del dato
Dashboard financiero + Frecuencia + Umbral + Fuente del dato -> definir los pocos indicadores · que la empresa revisará · efectivamente
definir los pocos indicadores · que la empresa revisará · efectivamente -> Entregable · dashboard financiero de una · página con indicador, fuente, · frecuencia y umbral de acción
Entregable · dashboard financiero de una · página con indicador, fuente, · frecuencia y umbral de acción -> ¿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 dashboard del fundador cabe en una página y responde cinco preguntas: cuánta caja hay y para cuántas semanas, cuánto se vendió, con qué margen, cuánto se debe y cuánto le deben. Más indicadores no producen mejores decisiones; producen menos revisiones.

2. Cómo se traduce en la práctica

El dashboard del fundador cabe en una página y responde cinco preguntas: cuánta caja hay y para cuántas semanas, cuánto se vendió, con qué margen, cuánto se debe y cuánto le deben. Cuarenta indicadores no producen mejores decisiones; producen menos revisiones.

3. Marco aplicable y quién interviene

- economía unitaria: CAC, LTV, payback, MRR, ARR, churn y NRR
- ciclo de conversión de efectivo y capital de trabajo
- costo de capital y evaluación de deuda

Autoridades o contrapartes involucradas: Banco Central de Chile, CMF, SII. **Profesionales de apoyo:** CFO o controller, contador, asesor financiero. 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

Dashboard financiero de una página con indicador, fuente, frecuencia y umbral de acción.

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 indicador tiene fuente, frecuencia y umbral
- el dashboard cabe en una página
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Construir un dashboard con cuarenta indicadores que nadie revisa.
- Incluir indicadores cuya fuente de datos no está automatizada ni es confiable.

Característicos de la parte 09:

- Proyectar ventas sin proyectar el desfase de cobro.
- Fijar precio sobre costo sin considerar el valor percibido ni el mercado.

Checklist Chile

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

Preguntas de comprobación

- ¿Cuántos indicadores revisas efectivamente cada semana?
- ¿Cada indicador tiene una fuente automatizada y confiable?
- ¿Qué umbral de cada indicador gatilla una acción concreta y cuál?

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 los pocos indicadores que la empresa revisará efectivamente.

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

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

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 los pocos indicadores que la empresa revisará efectivamente.

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
124 · Escenarios base, estrés y supervivencia	Parte 09 · Programa	126 · Reglas de caja y reservas

Clase 126 — Reglas de caja y reservas

Parte 09 · Finanzas, caja, precios y economía unitaria — clase 14 de 14

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

Decisión que habilita: fijar caja mínima, reservas y reglas de retiro por escrito

Entregable: política de caja con nivel mínimo en semanas de operación, reservas y regla de retiros

Propósito

Escribir reglas de caja mínima, reservas y retiros, que protegen a la empresa de los socios y a los socios de sí mismos en los meses buenos.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —fijar caja mínima, reservas y reglas de retiro por escrito— 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
Caja mínima	Saldo bajo el cual se activan medidas de contingencia.
Reserva	Fondo destinado a obligaciones futuras conocidas.
Regla de retiro	Criterio que define cuándo y cuánto pueden retirar los socios.
Fondo de impuestos	Provisión separada para iva, ppm y renta.

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 -> Caja mínima

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Regla de retiro

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Fondo de impuestos

Caja mínima + Reserva + Regla de retiro + Fondo de impuestos -> fijar caja mínima, reservas y · reglas de retiro por escrito

fijar caja mínima, reservas y · reglas de retiro por escrito -> Entregable · política de caja con nivel · mínimo en semanas de · operación, reservas y regla de · retiros

Entregable · política de caja con nivel · mínimo en semanas de · operación, reservas y regla de · retiros -> ¿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

Separar el dinero por destino evita la trampa más común: usar el IVA y las provisiones de impuestos como capital de trabajo. Una regla escrita de caja mínima y de retiros protege a la empresa de los socios y a los socios de sí

mismos en los meses buenos.

2. Cómo se traduce en la práctica

Definir la caja mínima en semanas de operación y no en pesos la hace comparable a lo largo del tiempo y a distintos tamaños. El fondo separado de impuestos evita la trampa más común: retirar utilidades sin haber provisionado el impuesto del ejercicio, que llega igual meses después.

3. Marco aplicable y quién interviene

- economía unitaria: CAC, LTV, payback, MRR, ARR, churn y NRR
- ciclo de conversión de efectivo y capital de trabajo
- costo de capital y evaluación de deuda

Autoridades o contrapartes involucradas: Banco Central de Chile, CMF, SII. **Profesionales de apoyo:** CFO o controller, contador, asesor financiero. 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

Política de caja con nivel mínimo en semanas de operación, reservas y regla de retiros.

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 caja mínima está expresada en semanas de operación
- existe fondo separado para obligaciones tributarias
- 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:

- Retirar utilidades sin haber provisionado impuestos del ejercicio.
- Definir caja mínima en pesos en vez de en semanas de operación.

Característicos de la parte 09:

- Proyectar ventas sin proyectar el desfase de cobro.
- Fijar precio sobre costo sin considerar el valor percibido ni el mercado.

Checklist Chile

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

Preguntas de comprobación

- ¿Cuántas semanas de operación cubre tu caja actual?
- ¿Está separado el fondo de IVA, PPM y renta del resto de la caja?
- ¿Qué regla escrita define cuándo y cuánto pueden retirar los socios?

Fuentes oficiales

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

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

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
125 · Dashboard financiero del fundador	Parte 09 · Programa	127 · Anatomía de un contrato comercial