

Parte 20 — Escalamiento, organización y gobierno avanzado

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 20 — Escalamiento, organización y gobierno avanzado	3
Clase 267 — De fundador a organización	8
Clase 268 — Diseño organizacional por etapas	12
Clase 269 — Delegación y accountability	16
Clase 270 — Presupuesto por centros de responsabilidad	20
Clase 271 — Hiring plan y workforce planning	24
Clase 272 — Procesos que deben estandarizarse antes de crecer	28
Clase 273 — Multi-sucursal y expansión geográfica	32
Clase 274 — Franquiciar un negocio	36
Clase 275 — Alianzas estratégicas y joint ventures	40
Clase 276 — Adquisición de competidores o capacidades	44
Clase 277 — Consejo asesor y directorio	48
Clase 278 — Auditoría externa y control de gestión	52
Clase 279 — Internacionalización organizacional	56
Clase 280 — Evitar que el crecimiento destruya la caja	60

Parte 20 — Escalamiento, organización y gobierno avanzado

Crece romper lo que funcionaba

Etapas 5 — Operar, vender y crecer · salida de la etapa: Empresa habilitada, operando y creciendo con control

Estado de evidencia: GUIA-PRACTICA · **Clases:** 14 (267–280) · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Contenido central: De fundador a organización, delegación, presupuesto por centro, estandarizar, franquiciar y adquirir

Conceptos definidos en esta parte: 56

De qué trata esta parte

El primer límite de crecimiento suele ser el fundador: todas las decisiones pasan por él y el sistema se satura. Salir de ahí exige documentar criterios de decisión, no solo tareas, y aceptar que otros decidirán distinto dentro de límites definidos. Delegar sin límite produce sorpresas; delegar sin resultado comprometido produce actividad sin efecto. El par correcto es resultado más límite, revisado en una instancia periódica.

La segunda unidad —la segunda sucursal, el segundo turno, la segunda línea— es siempre la más difícil, porque revela todo lo que dependía de la presencia del fundador. De ahí la regla de secuencia de esta parte: estandarizar antes de replicar. Si el proceso funciona porque alguien lo ajusta sobre la marcha, no se puede copiar. La prueba práctica es si una persona nueva alcanza el mismo resultado con el manual en la mano.

Y sobre todo lo anterior hay una restricción financiera dura: existe una tasa máxima de crecimiento que la empresa puede financiar con su propia generación. Superarla exige capital externo o produce crisis de caja. Calcular ese límite y contrastarlo con el plan comercial evita el escenario más frecuente de todos: quebrar creciendo.

Resultados de la parte

Al terminar esta parte podrás:

- **Diseñar la estructura organizacional que corresponde a la etapa actual y no a la aspiracional.**
- **Delegar con decisión, límite y métrica en vez de delegar tareas.**
- **Estandarizar los procesos críticos antes de replicarlos en una segunda unidad.**
- **Controlar que el crecimiento no destruya la caja.**

Mapa de la parte

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

Fundador como · cuello de botella -> Inventario de decisiones · con criterio escrito
Inventario de decisiones · con criterio escrito -> Delegación: resultado · + límite + rendición
Delegación: resultado · + límite + rendición -> Estructura por roles · de la etapa actual
Estructura por roles · de la etapa actual -> Centros de responsabilidad · con presupuesto propio
Centros de responsabilidad · con presupuesto propio -> Hiring plan con · gatillo objetivo por cargo
Estructura por roles · de la etapa actual -> Estandarizar antes de replicar
Estandarizar antes de replicar -> Forma de expansión
Forma de expansión -> Multi-sucursal: · permisos no se heredan
Forma de expansión -> Franquicia: · unidad piloto rentable
Forma de expansión -> Alianza o JV: · definir la salida al entrar
Forma de expansión -> Adquisición: due diligence · laboral y tributaria

Multi-sucursal: · permisos no se heredan + Franquicia: · unidad piloto rentable + Alianza o JV: · definir la salida al entrar + Adquisición: due diligence · laboral y tributaria -> Límite de crecimiento · financiable con caja propia

Límite de crecimiento · financiable con caja propia -> Consejo asesor o directorio · con agenda e información real

Marco aplicable

- presupuesto por centros de responsabilidad y control de gestión
- gobierno corporativo escalonado: consejo asesor, directorio y comités
- marcos de franquicia y licenciamiento de formato

Autoridades o contrapartes: CMF para sociedades anónimas, FNE en operaciones de concentración, SII en reorganizaciones. **Profesionales de apoyo:** gerencia general, control de gestión, abogado corporativo, consultor organizacional.

Riesgos característicos

- Abrir una segunda sucursal antes de que la primera tenga proceso estable.
- Crecer en headcount por encima de la capacidad de caja.
- Franquiciar sin manual operativo ni control de calidad de marca.
- Adquirir una empresa sin due diligence laboral y tributaria.

Las 14 clases

#	Global	Clase	Decisión que habilita
01	267	De fundador a organización	identificar qué decisiones deben dejar de pasar por el fundador
02	268	Diseño organizacional por etapas	definir la estructura de roles que corresponde a la etapa actual
03	269	Delegación y accountability	definir resultados comprometidos, límites de decisión e instancias de rendición
04	270	Presupuesto por centros de responsabilidad	definir los centros de responsabilidad y su rutina de análisis de desviaciones
05	271	Hiring plan y workforce planning	definir qué cargos se abren, en qué orden y con qué gatillo
06	272	Procesos que deben estandarizarse antes de crecer	identificar qué procesos deben estandarizarse antes de crecer
07	273	Multi-sucursal y expansión geográfica	decidir si abrir una nueva ubicación y qué debe estar resuelto antes
08	274	Franquiciar un negocio	determinar si el negocio está en condiciones de franquiciarse
09	275	Alianzas estratégicas y joint ventures	definir aportes, gobierno y mecanismo de salida antes de iniciar la alianza
10	276	Adquisición de competidores o capacidades	determinar si adquirir y cómo se cubren las contingencias detectadas

#	Global	Clase	Decisión que habilita
11	277	Consejo asesor y directorio	decidir si corresponde consejo asesor o directorio y con qué agenda
12	278	Auditoría externa y control de gestión	determinar si corresponde auditoría externa y qué función de control de gestión se necesita
13	279	Internacionalización organizacional	definir el modelo operativo internacional y sus obligaciones locales
14	280	Evitar que el crecimiento destruya la caja	determinar el límite de crecimiento financiable y ajustar el plan comercial

Glosario de la parte

Concepto	Definición operacional
Accountability	Responsabilidad por un resultado, no por una actividad.
Adaptación local	Ajuste a condiciones regulatorias y de mercado de la nueva comuna o región.
Adquisición	Compra de otra empresa o de sus activos.
Agenda de gobierno	Materias que el órgano revisa periódicamente.
Alianza estratégica	Acuerdo de colaboración sin fusionar patrimonios.
Análisis de desviaciones	Explicación de las diferencias y acción correctiva.
Aporte de cada parte	Lo que cada uno pone y lo que espera obtener.
Auditoría externa	Revisión independiente de los estados financieros.
Calidad del crecimiento	Proporción del crecimiento que proviene de clientes rentables.
Carta de control interno	Observaciones del auditor sobre debilidades detectadas.
Centro de responsabilidad	Unidad con presupuesto y resultado propio.
Consejo asesor	Grupo sin facultades formales que aporta criterio.
Consumo de caja del crecimiento	Capital de trabajo adicional que exige cada peso de venta.
Control de calidad de red	Mecanismo que asegura consistencia entre unidades.
Control de gestión	Función que monitorea el desempeño contra el plan.
Costo de coordinación	Carga de gestionar múltiples ubicaciones.
Costo total del cargo	Remuneración, cotizaciones, equipamiento y tiempo de rampa.
Crecimiento rentable	Aumento de ventas que no destruye caja ni margen.
Cuello de botella del fundador	Decisiones que se detienen porque solo el fundador las toma.
Cumplimiento local	Obligaciones laborales y tributarias del país destino.
Delegación efectiva	Transferencia de decisión con criterio y límite.
Desviación	Diferencia entre lo presupuestado y lo real.
Directorio	Órgano con facultades de administración y responsabilidad legal.
Diseño organizacional	Estructura de roles, reportes y decisiones.
Due diligence	Verificación previa de la empresa objetivo.
Economía de la unidad	Resultado de una sucursal individual.
Estandarización	Definición de una forma única de ejecutar.

Concepto	Definición operacional
Etapas organizacional	Fase que determina qué estructura corresponde.
Expansión geográfica	Apertura de operación en una nueva zona.
Franquiciar	Ceder el formato del negocio a un tercero.
Gatillo de contratación	Condición que habilita abrir el cargo.
Hiring plan	Plan de contrataciones asociado al crecimiento.
Huso horario y idioma	Factores que afectan coordinación y servicio.
Independencia	Condición del miembro sin vínculo económico relevante.
Institucionalización	Traslado del conocimiento a procesos y roles.
Integración post-adquisición	Proceso que determina si la sinergia se materializa.
Internacionalización organizacional	Adaptación de la estructura para operar fuera de Chile.
Joint venture	Vehículo conjunto con aporte y gobierno definidos.
Límite de crecimiento financiable	Tasa máxima sostenible con los recursos disponibles.
Límite de decisión	Monto o materia hasta donde el rol decide sin consultar.
Manual de franquicia	Documento que transfiere el sistema completo.
Manual operativo	Documento que permite replicar sin el fundador presente.
Modelo operativo	Forma en que se coordinan las operaciones entre países.
Opinión de auditoría	Conclusión del auditor sobre los estados financieros.
Presupuesto	Asignación de recursos con meta asociada.
Proceso crítico	Aquel cuya variación destruye la promesa al cliente.
RACI	Matriz de responsable, aprobador, consultado e informado.
Rendición de cuentas	Instancia periódica de revisión del resultado comprometido.
Replicabilidad	Capacidad de reproducir el proceso en otra unidad.
Rol versus persona	Distinción entre lo que el cargo requiere y quién lo ocupa hoy.
Salida de la alianza	Mecanismo de término y reparto.
Sinergia	Valor adicional que se genera al integrar.
Tiempo de rampa	Período hasta que la persona es productiva.
Transición fundador-organización	Paso de decisiones personales a decisiones institucionales.
Unidad piloto	Operación propia que valida el modelo.
Ámbito de control	Número de reportes directos manejable.

Cómo se conecta

Ejecuta el roadmap de la parte 04 dentro del límite financiero de la parte 09. Multiplica las obligaciones de las partes 12 y 17 en cada nueva unidad, y su gobierno prepara la transferibilidad que evalúa la parte 22.

Pauta bibliográfica

- Greiner, L. — *Evolution and Revolution as Organizations Grow*: crisis por etapa.
- Collins, J. — *Good to Great*: disciplina de foco y personas antes que estrategia.
- Reglas de operaciones de concentración de la FNE cuando la expansión es por adquisición.

Fuentes oficiales de la parte

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.

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

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

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

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

Anterior	Índice	Siguiente
Parte 19 · Compliance, riesgos y responsabilidad empresarial	Currículo · Programa	Parte 21 · Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación

Clase 267 — De fundador a organización

Parte 20 · Escalamiento, organización y gobierno avanzado — clase 1 de 14

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

Decisión que habilita: identificar qué decisiones deben dejar de pasar por el fundador

Entregable: inventario de decisiones con criterio documentado, límite y responsable distinto del fundador

Propósito

Identificar qué decisiones deben dejar de pasar por el fundador y documentar el criterio, no solo la tarea.

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 decisiones deben dejar de pasar por el fundador— 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
Transición fundador-organización	Paso de decisiones personales a decisiones institucionales.
Institucionalización	Traslado del conocimiento a procesos y roles.
Cuello de botella del fundador	Decisiones que se detienen porque solo el fundador las toma.
Delegación efectiva	Transferencia de decisión con criterio y límite.

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 -> Transición · fundador-organización

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Cuello de botella del · fundador

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

Transición · fundador-organización + Institucionalización + Cuello de botella del · fundador + Delegación efectiva -> identificar qué decisiones · deben dejar de pasar por el · fundador

identificar qué decisiones · deben dejar de pasar por el · fundador -> Entregable · inventario de decisiones con · criterio documentado, límite y · responsable distinto del · fundador

Entregable · inventario de decisiones con · criterio documentado, límite y · responsable distinto del · fundador -> ¿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 primer límite de crecimiento suele ser el fundador: todas las decisiones pasan por él y el sistema se satura. Salir de ahí exige documentar criterios de decisión, no solo tareas, y aceptar que otros decidirán distinto de como

él lo haría, dentro de límites definidos.

2. Cómo se traduce en la práctica

Delegar tareas sin delegar el criterio produce consultas permanentes que saturan igual. Y retomar la decisión delegada al primer error del responsable enseña a la organización que la delegación era aparente, con lo cual todo vuelve al punto de partida y nadie vuelve a intentarlo.

3. Marco aplicable y quién interviene

- presupuesto por centros de responsabilidad y control de gestión
- gobierno corporativo escalonado: consejo asesor, directorio y comités
- marcos de franquicia y licenciamiento de formato

Autoridades o contrapartes involucradas: CMF para sociedades anónimas, FNE en operaciones de concentración, SII en reorganizaciones. **Profesionales de apoyo:** gerencia general, control de gestión, abogado corporativo, consultor organizacional. 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

Inventario de decisiones con criterio documentado, límite y responsable distinto del fundador.

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 decisión delegada tiene criterio y límite escrito
- el inventario identifica las decisiones que hoy saturan al fundador
- 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:

- Delegar tareas sin delegar el criterio de decisión.
- Retomar la decisión delegada al primer error del responsable.

Característicos de la parte 20:

- Abrir una segunda sucursal antes de que la primera tenga proceso estable.
- Crecer en headcount por encima de la capacidad de caja.

Checklist Chile

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

Preguntas de comprobación

- ¿Qué decisiones se detienen hoy esperando tu respuesta?
- ¿Delegaste el criterio o solo la ejecución?
- ¿Qué decisión delegada retomaste después de un error y por qué?

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 identificar qué decisiones deben dejar de pasar por el fundador.

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 decisiones deben dejar de pasar por el fundador.

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 decisiones deben dejar de pasar por el fundador.

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 20 · Programa	268 · Diseño organizacional por etapas

Clase 268 — Diseño organizacional por etapas

Parte 20 · Escalamiento, organización y gobierno avanzado — clase 2 de 14

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

Decisión que habilita: definir la estructura de roles que corresponde a la etapa actual

Entregable: diseño organizacional por roles con responsabilidades, reportes y brechas de dotación

Propósito

Diseñar la estructura de roles que corresponde a la etapa actual y no a la aspiracional, con responsabilidades y decisiones definidas.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —definir la estructura de roles que corresponde a la etapa actual— 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
Diseño organizacional	Estructura de roles, reportes y decisiones.
Etapa organizacional	Fase que determina qué estructura corresponde.
Ámbito de control	Número de reportes directos manejable.
Rol versus persona	Distinción entre lo que el cargo requiere y quién lo ocupa hoy.

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 -> Diseño organizacional
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Etapa organizacional
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Ámbito de control
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Rol versus persona
Diseño organizacional + Etapa organizacional + Ámbito de control + Rol versus persona -> definir la estructura de roles · que corresponde a la etapa · actual
definir la estructura de roles · que corresponde a la etapa · actual -> Entregable · diseño organizacional por · roles con responsabilidades, · reportes y brechas de dotación
Entregable · diseño organizacional por · roles con responsabilidades, · reportes y brechas de dotación -> ¿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 estructura debe corresponder a la etapa: organigramas aspiracionales con cargos vacíos generan confusión de responsabilidades. Diseñar por roles y no por personas permite ver dónde hay sobrecarga y qué se contrata primero cuando haya recursos.

2. Cómo se traduce en la práctica

Los organigramas con cargos vacíos generan confusión de responsabilidades y expectativas que la caja no sostiene. Diseñar por roles y no por personas permite además ver dónde hay sobrecarga real y qué se contrata primero cuando haya recursos disponibles.

3. Marco aplicable y quién interviene

- presupuesto por centros de responsabilidad y control de gestión
- gobierno corporativo escalonado: consejo asesor, directorio y comités
- marcos de franquicia y licenciamiento de formato

Autoridades o contrapartes involucradas: CMF para sociedades anónimas, FNE en operaciones de concentración, SII en reorganizaciones. **Profesionales de apoyo:** gerencia general, control de gestión, abogado corporativo, consultor organizacional. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

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

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

Secuencia de trabajo:

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

Entregable

Diseño organizacional por roles con responsabilidades, reportes y brechas de dotación.

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 estructura es sostenible con los recursos actuales
- cada rol tiene responsabilidades y decisiones definidas
- 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:

- Diseñar el organigrama que se quisiera tener y no el que se puede sostener.
- Asignar roles a personas sin definir responsabilidades del rol.

Característicos de la parte 20:

- Abrir una segunda sucursal antes de que la primera tenga proceso estable.
- Crecer en headcount por encima de la capacidad de caja.

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 organigrama refleja la empresa que tienes o la que quisieras tener?
- ¿Qué rol está sobrecargado y qué decisiones se retrasan por eso?
- ¿Cada rol tiene responsabilidades y límites de decisión escritos?

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 definir la estructura de roles que corresponde a la etapa actual.

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

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

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

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

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
267 · De fundador a organización	Parte 20 · Programa	269 · Delegación y accountability

Clase 269 — Delegación y accountability

Parte 20 · Escalamiento, organización y gobierno avanzado — clase 3 de 14

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

Decisión que habilita: definir resultados comprometidos, límites de decisión e instancias de rendición

Entregable: matriz RACI de los procesos críticos con límites de decisión e instancia de rendición de cuentas

Propósito

Delegar con resultado comprometido y límite de decisión, revisado en una instancia periódica que exista de verdad.

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 resultados comprometidos, límites de decisión e instancias de rendición— 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
Accountability	Responsabilidad por un resultado, no por una actividad.
RACI	Matriz de responsable, aprobador, consultado e informado.
Límite de decisión	Monto o materia hasta donde el rol decide sin consultar.
Rendición de cuentas	Instancia periódica de revisión del resultado comprometido.

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 -> Accountability
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> RACI
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Límite de decisión
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Rendición de cuentas
Accountability + RACI + Límite de decisión + Rendición de cuentas -> definir resultados · comprometidos, límites de · decisión e instancias de · rendición
definir resultados · comprometidos, límites de · decisión e instancias de · rendición -> Entregable · matriz RACI de los procesos · críticos con límites de · decisión e instancia de · rendición de cuentas
Entregable · matriz RACI de los procesos · críticos con límites de · decisión e instancia de · rendición de cuentas -> ¿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

Delegar sin límites produce sorpresas y delegar sin resultado comprometido produce actividad sin efecto. El par correcto es resultado comprometido más límite de decisión, revisado en una instancia periódica. Sin esa instancia, la delegación se convierte en abandono.

2. Cómo se traduce en la práctica

Delegar sin límite produce sorpresas; delegar sin resultado produce actividad sin efecto; y delegar sin instancia periódica de rendición convierte la delegación en abandono. Los tres elementos deben estar presentes o la delegación falla de una de esas tres formas.

3. Marco aplicable y quién interviene

- presupuesto por centros de responsabilidad y control de gestión
- gobierno corporativo escalonado: consejo asesor, directorio y comités
- marcos de franquicia y licenciamiento de formato

Autoridades o contrapartes involucradas: CMF para sociedades anónimas, FNE en operaciones de concentración, SII en reorganizaciones. **Profesionales de apoyo:** gerencia general, control de gestión, abogado corporativo, consultor organizacional. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

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

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

Secuencia de trabajo:

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

Entregable

Matriz raci de los procesos críticos con límites de decisión e instancia de rendición de cuentas.

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 rol crítico tiene resultado comprometido y límite
- existe instancia periódica de rendición con evidencia
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Delegar sin definir límite de decisión y luego cuestionar cada acción.
- No establecer instancia periódica y enterarse del problema tarde.

Característicos de la parte 20:

- Abrir una segunda sucursal antes de que la primera tenga proceso estable.
- Crecer en headcount por encima de la capacidad de caja.

Checklist Chile

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

Preguntas de comprobación

- ¿Qué resultado comprometió cada responsable para este trimestre?
- ¿Hasta qué monto o materia puede decidir sin consultarte?
- ¿Cuándo y cómo rinde cuentas, y con qué evidencia?

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 definir resultados comprometidos, límites de decisión e instancias de rendición.

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 resultados comprometidos, límites de decisión e instancias de rendición.

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 resultados comprometidos, límites de decisión e instancias de rendición.

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
268 · Diseño organizacional por etapas	Parte 20 · Programa	270 · Presupuesto por centros de responsabilidad

Clase 270 — Presupuesto por centros de responsabilidad

Parte 20 · Escalamiento, organización y gobierno avanzado — clase 4 de 14

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

Decisión que habilita: definir los centros de responsabilidad y su rutina de análisis de desviaciones

Entregable: presupuesto por centro de responsabilidad con rutina mensual de análisis de desviaciones

Propósito

Presupuestar por centro de responsabilidad e instalar el análisis mensual de desviaciones que termina en acción correctiva.

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 centros de responsabilidad y su rutina de análisis de desviaciones— 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
Centro de responsabilidad	Unidad con presupuesto y resultado propio.
Presupuesto	Asignación de recursos con meta asociada.
Desviación	Diferencia entre lo presupuestado y lo real.
Análisis de desviaciones	Explicación de las diferencias y acción correctiva.

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 -> Centro de responsabilidad

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

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Análisis de desviaciones

Centro de responsabilidad + Presupuesto + Desviación + Análisis de desviaciones -> definir los centros de · responsabilidad y su rutina de · análisis de desviaciones

definir los centros de · responsabilidad y su rutina de · análisis de desviaciones -> Entregable · presupuesto por centro de · responsabilidad con rutina · mensual de análisis de · desviaciones

Entregable · presupuesto por centro de · responsabilidad con rutina · mensual de análisis de · desviaciones -> ¿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

Presupuestar por centro de responsabilidad convierte el control financiero en gestión: cada responsable ve su resultado y explica sus desviaciones. El valor está en el análisis, no en el presupuesto: una desviación explicada y corregida vale más que un presupuesto exacto.

2. Cómo se traduce en la práctica

El valor está en el análisis, no en la exactitud del presupuesto: una desviación explicada y corregida vale más que una proyección precisa. Presupuestar de forma centralizada sin involucrar a los responsables produce números que nadie defiende ni se siente obligado a cumplir.

3. Marco aplicable y quién interviene

- presupuesto por centros de responsabilidad y control de gestión
- gobierno corporativo escalonado: consejo asesor, directorio y comités
- marcos de franquicia y licenciamiento de formato

Autoridades o contrapartes involucradas: CMF para sociedades anónimas, FNE en operaciones de concentración, SII en reorganizaciones. **Profesionales de apoyo:** gerencia general, control de gestión, abogado corporativo, consultor organizacional. 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 por centro de responsabilidad con rutina mensual de análisis de desviaciones.

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 centro tiene responsable y meta declarada
- el análisis de desviaciones concluye en acciones correctivas
- 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:

- Presupuestar de forma centralizada sin involucrar a los responsables.
- Revisar desviaciones sin exigir acción correctiva.

Característicos de la parte 20:

- Abrir una segunda sucursal antes de que la primera tenga proceso estable.
- Crecer en headcount por encima de la capacidad de caja.

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 centro tiene responsable nombrado y meta que él mismo comprometió?
- ¿Qué desviación del último trimestre terminó en una acción concreta?
- ¿Revisan desviaciones o solo miran el resultado consolidado?

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 definir los centros de responsabilidad y su rutina de análisis de desviaciones.

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 centros de responsabilidad y su rutina de análisis de desviaciones.

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 centros de responsabilidad y su rutina de análisis de desviaciones.

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
269 · Delegación y accountability	Parte 20 · Programa	271 · Hiring plan y workforce planning

Clase 271 — Hiring plan y workforce planning

Parte 20 · Escalamiento, organización y gobierno avanzado — clase 5 de 14

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

Decisión que habilita: definir qué cargos se abren, en qué orden y con qué gatillo

Entregable: hiring plan con secuencia de cargos, costo total, tiempo de rampa y gatillo de apertura

Propósito

Definir gatillos objetivos de contratación y calcular el costo total del cargo, no la remuneración líquida.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —definir qué cargos se abren, en qué orden y con qué gatillo— 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
Hiring plan	Plan de contrataciones asociado al crecimiento.
Costo total del cargo	Remuneración, cotizaciones, equipamiento y tiempo de rampa.
Tiempo de rampa	Período hasta que la persona es productiva.
Gatillo de contratación	Condición que habilita abrir el cargo.

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 -> Hiring plan

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Costo total del cargo

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Tiempo de rampa

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Gatillo de contratación

Hiring plan + Costo total del cargo + Tiempo de rampa + Gatillo de contratación -> definir qué cargos se abren, · en qué orden y con qué gatillo

definir qué cargos se abren, · en qué orden y con qué gatillo -> Entregable · hiring plan con secuencia de · cargos, costo total, tiempo de · rampa y gatillo de apertura

Entregable · hiring plan con secuencia de · cargos, costo total, tiempo de · rampa y gatillo de apertura -> ¿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

Cada contratación debe tener un gatillo objetivo: un nivel de venta, de volumen o de carga que la justifique. Contratar por anticipación al crecimiento esperado es la forma más rápida de comprometer caja contra ingresos

que aún no existen.

2. Cómo se traduce en la práctica

Contratar en anticipación a un crecimiento esperado es la forma más rápida de comprometer caja contra ingresos que aún no existen. El costo total incluye cotizaciones, equipamiento, espacio y el tiempo de rampa hasta que la persona es productiva, que en cargos complejos son meses.

3. Marco aplicable y quién interviene

- presupuesto por centros de responsabilidad y control de gestión
- gobierno corporativo escalonado: consejo asesor, directorio y comités
- marcos de franquicia y licenciamiento de formato

Autoridades o contrapartes involucradas: CMF para sociedades anónimas, FNE en operaciones de concentración, SII en reorganizaciones. **Profesionales de apoyo:** gerencia general, control de gestión, abogado corporativo, consultor organizacional. 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

Hiring plan con secuencia de cargos, costo total, tiempo de rampa y gatillo de apertura.

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 cargo tiene gatillo objetivo de apertura
- el costo total del cargo está calculado, no solo el sueldo
- 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:

- Contratar en anticipación a un crecimiento que aún no ocurre.
- Estimar el costo del cargo solo por la remuneración líquida.

Característicos de la parte 20:

- Abrir una segunda sucursal antes de que la primera tenga proceso estable.
- Crecer en headcount por encima de la capacidad de caja.

Checklist Chile

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

Preguntas de comprobación

- ¿Qué condición objetiva gatilla la apertura de cada cargo de tu plan?
- ¿Cuál es el costo total del cargo, incluido el tiempo de rampa?
- ¿Qué contrataciones hiciste anticipando ventas que no llegaron?

Fuentes oficiales

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

- *Qué contiene:* Concentra el Código del Trabajo aplicado: dictámenes que interpretan la norma en casos concretos, la plataforma Mi DT para registrar contratos y finiquitos, y las guías de fiscalización.
- *Cómo leerla:* Los dictámenes valen más que las guías divulgativas: describen cómo la autoridad resolvió un caso real. Busca por materia y contrasta la fecha, porque un dictamen posterior puede cambiar el criterio anterior.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Relaciones laborales y obligaciones del empleador» para definir qué cargos se abren, en qué orden y con qué gatillo.

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
270 · Presupuesto por centros de responsabilidad	Parte 20 · Programa	272 · Procesos que deben estandarizarse antes de crecer

Clase 272 — Procesos que deben estandarizarse antes de crecer

Parte 20 · Escalamiento, organización y gobierno avanzado — clase 6 de 14

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

Decisión que habilita: identificar qué procesos deben estandarizarse antes de crecer

Entregable: lista de procesos críticos con nivel de estandarización y manual operativo de los tres principales

Propósito

Estandarizar los procesos críticos antes de replicarlos, con la prueba práctica de que alguien nuevo alcance el mismo resultado con el manual.

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 procesos deben estandarizarse antes de crecer— 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
Estandarización	Definición de una forma única de ejecutar.
Replicabilidad	Capacidad de reproducir el proceso en otra unidad.
Proceso crítico	Aquel cuya variación destruye la promesa al cliente.
Manual operativo	Documento que permite replicar sin el fundador presente.

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 -> Estandarización

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Proceso crítico

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Manual operativo

Estandarización + Replicabilidad + Proceso crítico + Manual operativo -> identificar qué procesos deben · estandarizarse antes de crecer

identificar qué procesos deben · estandarizarse antes de crecer -> Entregable · lista de procesos críticos con · nivel de estandarización y · manual operativo de los tres · principales

Entregable · lista de procesos críticos con · nivel de estandarización y · manual operativo de los tres · principales -> ¿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

Antes de replicar hay que estandarizar: si el proceso funciona porque una persona lo ajusta sobre la marcha, no se puede copiar. La prueba práctica es si una persona nueva puede ejecutarlo con el manual y alcanzar el mismo resultado.

2. Cómo se traduce en la práctica

Si el proceso funciona porque una persona lo ajusta sobre la marcha, no se puede copiar: lo que se replica es la dependencia. Y estandarizar procesos que no son críticos mientras se posterga lo esencial consume el mismo esfuerzo sin producir capacidad de replicación.

3. Marco aplicable y quién interviene

- presupuesto por centros de responsabilidad y control de gestión
- gobierno corporativo escalonado: consejo asesor, directorio y comités
- marcos de franquicia y licenciamiento de formato

Autoridades o contrapartes involucradas: CMF para sociedades anónimas, FNE en operaciones de concentración, SII en reorganizaciones. **Profesionales de apoyo:** gerencia general, control de gestión, abogado corporativo, consultor organizacional. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

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

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

Secuencia de trabajo:

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

Entregable

Lista de procesos críticos con nivel de estandarización y manual operativo de los tres principales.

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

Reto verificable

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

Criterio de aceptación

- los procesos críticos tienen manual ejecutable por alguien nuevo
- el nivel de estandarización está evaluado con criterio objetivo
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Abrir una segunda unidad con procesos que dependen del ajuste personal.
- Estandarizar procesos que no son críticos y postergar los que sí lo son.

Característicos de la parte 20:

- Abrir una segunda sucursal antes de que la primera tenga proceso estable.
- Crecer en headcount por encima de la capacidad de caja.

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

- ¿Podría alguien nuevo ejecutar tu proceso crítico solo con la documentación?
- ¿Qué proceso depende del ajuste personal de alguien concreto?
- ¿Estás documentando lo crítico o lo fácil de documentar?

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 identificar qué procesos deben estandarizarse antes de crecer.

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 procesos deben estandarizarse antes de crecer.

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 procesos deben estandarizarse antes de crecer.

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
271 · Hiring plan y workforce planning	Parte 20 · Programa	273 · Multi-sucursal y expansión geográfica

Clase 273 — Multi-sucursal y expansión geográfica

Parte 20 · Escalamiento, organización y gobierno avanzado — clase 7 de 14

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

Decisión que habilita: decidir si abrir una nueva ubicación y qué debe estar resuelto antes

Entregable: caso de negocio de la nueva unidad con economía propia, permisos locales y costo de coordinación

Propósito

Evaluar la nueva ubicación con economía propia y verificar que los permisos no se heredan de la primera.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —decidir si abrir una nueva ubicación y qué debe estar resuelto antes— 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
Expansión geográfica	Apertura de operación en una nueva zona.
Economía de la unidad	Resultado de una sucursal individual.
Costo de coordinación	Carga de gestionar múltiples ubicaciones.
Adaptación local	Ajuste a condiciones regulatorias y de mercado de la nueva comuna o región.

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 -> Expansión geográfica

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

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Adaptación local

Expansión geográfica + Economía de la unidad + Costo de coordinación + Adaptación local -> decidir si abrir una nueva · ubicación y qué debe estar · resuelto antes

decidir si abrir una nueva · ubicación y qué debe estar · resuelto antes -> Entregable · caso de negocio de la nueva · unidad con economía propia, · permisos locales y costo de · coordinación

Entregable · caso de negocio de la nueva · unidad con economía propia, · permisos locales y costo de · coordinación -> ¿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 segunda sucursal es la más difícil porque revela todo lo que dependía de la presencia del fundador. Además, cada comuna tiene su propia patente, uso de suelo y a veces exigencias sanitarias distintas: la habilitación no se hereda de la primera ubicación.

2. Cómo se traduce en la práctica

Cada comuna tiene su patente, su uso de suelo y a veces exigencias sanitarias distintas: la habilitación se rehace completa. Y la segunda sucursal revela todo lo que dependía de la presencia del fundador en la primera, que es la razón por la que suele ser la más difícil de todas.

3. Marco aplicable y quién interviene

- presupuesto por centros de responsabilidad y control de gestión
- gobierno corporativo escalonado: consejo asesor, directorio y comités
- marcos de franquicia y licenciamiento de formato

Autoridades o contrapartes involucradas: CMF para sociedades anónimas, FNE en operaciones de concentración, SII en reorganizaciones. **Profesionales de apoyo:** gerencia general, control de gestión, abogado corporativo, consultor organizacional. 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

Caso de negocio de la nueva unidad con economía propia, permisos locales y costo de coordinación.

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 economía de la unidad está proyectada de forma independiente
- los permisos locales de la nueva comuna están identificados
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Asumir que los permisos de la primera ubicación sirven en la nueva comuna.
- Replicar antes de que la primera unidad tenga resultado estable.

Característicos de la parte 20:

- Abrir una segunda sucursal antes de que la primera tenga proceso estable.
- Crecer en headcount por encima de la capacidad de caja.

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

- ¿La economía de la nueva unidad se sostiene por sí sola en tu proyección?
- ¿Verificaste los permisos de la nueva comuna o asumiste que aplican los mismos?
- ¿Tiene la primera unidad resultados estables y proceso documentado?

Fuentes oficiales

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

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

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para decidir si abrir una nueva ubicación y qué debe estar resuelto antes.

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
272 · Procesos que deben estandarizarse antes de crecer	Parte 20 · Programa	274 · Franquiciar un negocio

Clase 274 — Franquiciar un negocio

Parte 20 · Escalamiento, organización y gobierno avanzado — clase 8 de 14

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

Decisión que habilita: determinar si el negocio está en condiciones de franquiciarse

Entregable: paquete de franquicia con manual, economía de unidad tipo, soporte comprometido y control de calidad

Propósito

Verificar que existen unidad piloto rentable, manual completo y capacidad de soporte antes de franquiciar.

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 negocio está en condiciones de franquiciarse— 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
Franquiciar	Ceder el formato del negocio a un tercero.
Unidad piloto	Operación propia que valida el modelo.
Manual de franquicia	Documento que transfiere el sistema completo.
Control de calidad de red	Mecanismo que asegura consistencia entre unidades.

Flujo de razonamiento

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Franquiciar
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Unidad piloto
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Manual de franquicia
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Control de calidad de red
Franquiciar + Unidad piloto + Manual de franquicia + Control de calidad de red -> determinar si el negocio está · en condiciones de · franquiciarse
determinar si el negocio está · en condiciones de · franquiciarse -> Entregable · paquete de franquicia con · manual, economía de unidad · tipo, soporte comprometido y · control de calidad
Entregable · paquete de franquicia con · manual, economía de unidad · tipo, soporte comprometido y · control de calidad -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

Franquiciar requiere marca registrada, manual completo, unidad piloto rentable y capacidad de soporte a franquiciados. La falla más común es franquiciar por necesidad de caja: el canon inicial resuelve el mes, pero una red mal soportada destruye la marca en un año.

2. Cómo se traduce en la práctica

Franquiciar para resolver un problema de caja es la falla típica: el canon inicial alivia el mes y una red mal soportada destruye la marca en un año. Comprometer un soporte que la empresa no puede entregar genera además conflictos contractuales con los primeros franquiciados.

3. Marco aplicable y quién interviene

- presupuesto por centros de responsabilidad y control de gestión
- gobierno corporativo escalonado: consejo asesor, directorio y comités
- marcos de franquicia y licenciamiento de formato

Autoridades o contrapartes involucradas: CMF para sociedades anónimas, FNE en operaciones de concentración, SII en reorganizaciones. **Profesionales de apoyo:** gerencia general, control de gestión, abogado corporativo, consultor organizacional. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

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

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

Secuencia de trabajo:

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

Entregable

Paquete de franquicia con manual, economía de unidad tipo, soporte comprometido y control de calidad.

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

Reto verificable

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

Criterio de aceptación

- la unidad piloto tiene resultados documentados
- el soporte comprometido es dimensionado y sostenible
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Franquiciar para resolver un problema de caja.
- Comprometer soporte al franquiciado que la empresa no puede entregar.

Característicos de la parte 20:

- Abrir una segunda sucursal antes de que la primera tenga proceso estable.
- Crecer en headcount por encima de la capacidad de caja.

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 unidad piloto es rentable y sus resultados están documentados?
- ¿Qué soporte comprometerías y tienes capacidad de entregarlo a diez unidades?
- ¿Estás franquiciando para crecer o para resolver caja?

Fuentes oficiales

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

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

buscando por actividad.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Marcas, patentes y diseños industriales» para determinar si el negocio está en condiciones de franquiciarse.

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 negocio está en condiciones de franquiciarse.

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
273 · Multi-sucursal y expansión geográfica	Parte 20 · Programa	275 · Alianzas estratégicas y joint ventures

Clase 275 — Alianzas estratégicas y joint ventures

Parte 20 · Escalamiento, organización y gobierno avanzado — clase 9 de 14

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

Decisión que habilita: definir aportes, gobierno y mecanismo de salida antes de iniciar la alianza

Entregable: acuerdo de alianza con aportes, gobierno, reparto de resultados y mecanismo de salida

Propósito

Definir aportes, gobierno y mecanismo de salida antes de iniciar la alianza, porque definir la salida es lo que permite que funcione.

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 aportes, gobierno y mecanismo de salida antes de iniciar la alianza— 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
Alianza estratégica	Acuerdo de colaboración sin fusionar patrimonios.
Joint venture	Vehículo conjunto con aporte y gobierno definidos.
Aporte de cada parte	Lo que cada uno pone y lo que espera obtener.
Salida de la alianza	Mecanismo de término y reparto.

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 -> Alianza estratégica
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Joint venture
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Aporte de cada parte
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Salida de la alianza
Alianza estratégica + Joint venture + Aporte de cada parte + Salida de la alianza -> definir aportes, gobierno y · mecanismo de salida antes de · iniciar la alianza
definir aportes, gobierno y · mecanismo de salida antes de · iniciar la alianza -> Entregable · acuerdo de alianza con · aportes, gobierno, reparto de · resultados y mecanismo de · salida
Entregable · acuerdo de alianza con · aportes, gobierno, reparto de · resultados y mecanismo de · salida -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

Las alianzas fracasan por falta de definición: qué aporta cada uno, cómo se decide, cómo se reparte y cómo se sale. Definir la salida al inicio es lo que permite que la alianza funcione, porque quita el temor de quedar atrapado en un acuerdo que dejó de servir.

2. Cómo se traduce en la práctica

Las alianzas fracasan por falta de definición: qué aporta cada uno, cómo se decide, cómo se reparte y cómo se sale. Acordar la salida al inicio quita el temor de quedar atrapado y hace posible comprometerse; postergarla convierte cualquier desacuerdo en un bloqueo sin válvula.

3. Marco aplicable y quién interviene

- presupuesto por centros de responsabilidad y control de gestión
- gobierno corporativo escalonado: consejo asesor, directorio y comités
- marcos de franquicia y licenciamiento de formato

Autoridades o contrapartes involucradas: CMF para sociedades anónimas, FNE en operaciones de concentración, SII en reorganizaciones. **Profesionales de apoyo:** gerencia general, control de gestión, abogado corporativo, consultor organizacional. 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

Acuerdo de alianza con aportes, gobierno, reparto de resultados y mecanismo de salida.

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 acuerdo define gobierno y mecanismo de salida
- la propiedad de lo desarrollado conjuntamente está asignada
- 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:

- Iniciar la colaboración con un acuerdo de intenciones sin reglas de decisión.
- No definir la propiedad de lo desarrollado conjuntamente.

Característicos de la parte 20:

- Abrir una segunda sucursal antes de que la primera tenga proceso estable.
- Crecer en headcount por encima de la capacidad de caja.

Checklist Chile

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

Preguntas de comprobación

- ¿Qué aporta exactamente cada parte y qué espera obtener?
- ¿Cómo se toman las decisiones y qué pasa ante un desacuerdo?
- ¿A quién pertenece lo desarrollado conjuntamente si la alianza termina?

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 aportes, gobierno y mecanismo de salida antes de iniciar la alianza.

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
274 · Franquiciar un negocio	Parte 20 · Programa	276 · Adquisición de competidores o capacidades

Clase 276 — Adquisición de competidores o capacidades

Parte 20 · Escalamiento, organización y gobierno avanzado — clase 10 de 14

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

Decisión que habilita: determinar si adquirir y cómo se cubren las contingencias detectadas

Entregable: plan de adquisición con due diligence, contingencias identificadas, cobertura contractual y plan de integración

Propósito

Estructurar la adquisición con due diligence completa y plan de integración, porque el valor se gana o se pierde después de firmar.

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 adquirir y cómo se cubren las contingencias detectadas— 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
Adquisición	Compra de otra empresa o de sus activos.
Sinergia	Valor adicional que se genera al integrar.
Due diligence	Verificación previa de la empresa objetivo.
Integración post-adquisición	Proceso que determina si la sinergia se materializa.

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 -> Adquisición

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Due diligence

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Integración · post-adquisición

Adquisición + Sinergia + Due diligence + Integración · post-adquisición -> determinar si adquirir y cómo · se cubren las contingencias · detectadas

determinar si adquirir y cómo · se cubren las contingencias · detectadas -> Entregable · plan de adquisición con due · diligence, contingencias · identificadas, cobertura · contractual y plan de · integración

Entregable · plan de adquisición con due · diligence, contingencias · identificadas, cobertura · contractual y plan de · integración -> ¿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 mayor parte del valor de una adquisición se gana o se pierde en la integración, no en la negociación. En Chile las contingencias más frecuentes en una compra son laborales y tributarias, y pueden superar el precio pagado si no se detectan y se cubren contractualmente.

2. Cómo se traduce en la práctica

En Chile las contingencias más frecuentes en una compra son laborales y tributarias, y pueden superar el precio pagado si no se detectan y se cubren contractualmente. Cerrar sin plan de integración definido es la razón por la que la mayoría de las sinergias proyectadas nunca se materializan.

3. Marco aplicable y quién interviene

- presupuesto por centros de responsabilidad y control de gestión
- gobierno corporativo escalonado: consejo asesor, directorio y comités
- marcos de franquicia y licenciamiento de formato

Autoridades o contrapartes involucradas: CMF para sociedades anónimas, FNE en operaciones de concentración, SII en reorganizaciones. **Profesionales de apoyo:** gerencia general, control de gestión, abogado corporativo, consultor organizacional. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

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

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

Secuencia de trabajo:

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

Entregable

Plan de adquisición con due diligence, contingencias identificadas, cobertura contractual y plan de integración.

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 contingencias detectadas tienen mecanismo de cobertura
- existe plan de integración con responsables y plazos
- 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:

- Comprar sin due diligence laboral y tributaria completa.
- Cerrar la compra sin plan de integración definido.

Característicos de la parte 20:

- Abrir una segunda sucursal antes de que la primera tenga proceso estable.
- Crecer en headcount por encima de la capacidad de caja.

Checklist Chile

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

Preguntas de comprobación

- ¿Qué contingencias laborales y tributarias detectó tu due diligence?
- ¿Cómo quedan cubiertas contractualmente esas contingencias?
- ¿Quién lidera la integración y con qué plazo y métricas?

Fuentes oficiales

Servicio de Impuestos Internos — Carpeta Tributaria Electrónica
https://zeus.sii.cl/dii_doc/carpeta_tributaria/html/generar_carpeta.htm · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Permite generar el expediente que acredita la situación tributaria de la empresa: inicio de actividades, régimen, declaraciones presentadas y timbraje.

- *Cómo leerla:* Es el documento que pedirán banco, inversionista y comprador. Genera una hoy aunque no la necesites: lo que muestre es exactamente lo que verá un tercero al evaluarte.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Carpeta Tributaria Electrónica» para determinar si adquirir y cómo se cubren las contingencias detectadas.

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

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

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 adquirir y cómo se cubren las contingencias detectadas.

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
275 · Alianzas estratégicas y joint ventures	Parte 20 · Programa	277 · Consejo asesor y directorio

Clase 277 — Consejo asesor y directorio

Parte 20 · Escalamiento, organización y gobierno avanzado — clase 11 de 14

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

Decisión que habilita: decidir si corresponde consejo asesor o directorio y con qué agenda

Entregable: diseño del órgano de gobierno con composición, agenda, frecuencia e información que recibirá

Propósito

Elegir entre consejo asesor y directorio según lo que la empresa puede sostener, y definir la agenda e información que recibirá.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —decidir si corresponde consejo asesor o directorio y con qué agenda— 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
Consejo asesor	Grupo sin facultades formales que aporta criterio.
Directorio	Órgano con facultades de administración y responsabilidad legal.
Independencia	Condición del miembro sin vínculo económico relevante.
Agenda de gobierno	Materias que el órgano revisa periódicamente.

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 -> Consejo asesor

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

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Agenda de gobierno

Consejo asesor + Directorio + Independencia + Agenda de gobierno -> decidir si corresponde consejo · asesor o directorio y con qué · agenda

decidir si corresponde consejo · asesor o directorio y con qué · agenda -> Entregable · diseño del órgano de gobierno · con composición, agenda, · frecuencia e información que · recibirá

Entregable · diseño del órgano de gobierno · con composición, agenda, · frecuencia e información que · recibirá -> ¿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 consejo asesor es el paso previo al directorio: aporta criterio externo sin responsabilidad legal ni costo alto. Su utilidad depende de que reciba información real y de que se reúna con agenda; un consejo que solo escucha buenas noticias no aporta nada.

2. Cómo se traduce en la práctica

El consejo asesor aporta criterio externo sin responsabilidad legal ni costo alto, y es el paso previo natural. Su utilidad depende de que reciba información real: un órgano al que solo se le presentan buenas noticias no aporta criterio, aporta validación.

3. Marco aplicable y quién interviene

- presupuesto por centros de responsabilidad y control de gestión
- gobierno corporativo escalonado: consejo asesor, directorio y comités
- marcos de franquicia y licenciamiento de formato

Autoridades o contrapartes involucradas: CMF para sociedades anónimas, FNE en operaciones de concentración, SII en reorganizaciones. **Profesionales de apoyo:** gerencia general, control de gestión, abogado corporativo, consultor organizacional. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

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

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

Secuencia de trabajo:

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

Entregable

Diseño del órgano de gobierno con composición, agenda, frecuencia e información que recibirá.

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 agenda de gobierno está definida por materia y frecuencia
- la información que recibe el órgano está especificada
- 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:

- Formar un consejo asesor y entregarle solo información favorable.
- Constituir directorio sin capacidad de sostener su funcionamiento y responsabilidad.

Característicos de la parte 20:

- Abrir una segunda sucursal antes de que la primera tenga proceso estable.
- Crecer en headcount por encima de la capacidad de caja.

Checklist Chile

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

Preguntas de comprobación

- ¿Qué materias revisaría el órgano y con qué frecuencia?
- ¿Qué información le entregarías, incluida la incómoda?
- ¿Puedes sostener el costo y la formalidad de un directorio?

Fuentes oficiales

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

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

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para decidir si corresponde consejo asesor o directorio y con qué agenda.

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
276 · Adquisición de competidores o capacidades	Parte 20 · Programa	278 · Auditoría externa y control de gestión

Clase 278 — Auditoría externa y control de gestión

Parte 20 · Escalamiento, organización y gobierno avanzado — clase 12 de 14

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

Decisión que habilita: determinar si corresponde auditoría externa y qué función de control de gestión se necesita

Entregable: evaluación de necesidad de auditoría con alcance, costo y plan de control de gestión interno

Propósito

Determinar si corresponde auditoría externa y aprovechar su subproducto más útil, que es la carta de control interno.

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 corresponde auditoría externa y qué función de control de gestión se necesita— y justificar la decisión por escrito.
- **Producir** el entregable de la clase y contrastarlo contra su criterio de aceptación.
- **Distinguir** el dato estable del dato dinámico que exige revalidación en la fuente oficial.

Conceptos centrales

Concepto	Comprensión verificable
Auditoría externa	Revisión independiente de los estados financieros.
Control de gestión	Función que monitorea el desempeño contra el plan.
Opinión de auditoría	Conclusión del auditor sobre los estados financieros.
Carta de control interno	Observaciones del auditor sobre debilidades detectadas.

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 -> Auditoría externa
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Control de gestión
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Opinión de auditoría
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Carta de control interno
Auditoría externa + Control de gestión + Opinión de auditoría + Carta de control interno -> determinar si corresponde · auditoría externa y qué · función de control de gestión · se necesita
determinar si corresponde · auditoría externa y qué · función de control de gestión · se necesita -> Entregable · evaluación de necesidad de · auditoría con alcance, costo y · plan de control de gestión · interno
Entregable · evaluación de necesidad de · auditoría con alcance, costo y · plan de control de gestión · interno -> ¿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 auditoría externa se vuelve necesaria cuando hay inversionistas, deuda relevante o preparación de venta. Su subproducto más útil para la gestión es la carta de control interno, que señala debilidades concretas antes de que se conviertan en pérdidas.

2. Cómo se traduce en la práctica

Se vuelve necesaria cuando hay inversionistas, deuda relevante o preparación de venta. La carta de control interno señala debilidades concretas antes de que se conviertan en pérdidas, y es justamente el documento que más se archiva sin leer después de recibir la opinión.

3. Marco aplicable y quién interviene

- presupuesto por centros de responsabilidad y control de gestión
- gobierno corporativo escalonado: consejo asesor, directorio y comités
- marcos de franquicia y licenciamiento de formato

Autoridades o contrapartes involucradas: CMF para sociedades anónimas, FNE en operaciones de concentración, SII en reorganizaciones. **Profesionales de apoyo:** gerencia general, control de gestión, abogado corporativo, consultor organizacional. 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

Evaluación de necesidad de auditoría con alcance, costo y plan de control de gestión interno.

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 necesidad de auditoría está fundada en requerimientos concretos
- las observaciones de control interno tienen plan de cierre
- 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:

- Contratar auditoría sin atender la carta de control interno.
- Confundir auditoría externa con control de gestión permanente.

Característicos de la parte 20:

- Abrir una segunda sucursal antes de que la primera tenga proceso estable.
- Crecer en headcount por encima de la capacidad de caja.

Checklist Chile

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

Preguntas de comprobación

- ¿Qué requerimiento concreto haría necesaria una auditoría externa?
- ¿Qué observaciones de control interno recibiste y cuáles cerraste?
- ¿Tienes función de control de gestión permanente o solo auditoría anual?

Fuentes oficiales

Comisión para el Mercado Financiero — Registro de Prestadores de Servicios Financieros · Ley 21.521
<<https://www.cmfcchile.cl/portal/principal/623/w4-article-60920.html>> · verificado 2026-08-19

- *Qué contiene:* Establece qué servicios financieros tecnológicos requieren inscripción o autorización ante la CMF, con qué requisitos de capital, gobierno corporativo y gestión de riesgos.
- *Cómo leerla:* Califica primero tu servicio contra la lista de actividades reguladas; el nombre comercial no decide. Si califica, los requisitos de capital y gobierno son la variable que define si el modelo es viable, antes

que el producto.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Registro de Prestadores de Servicios Financieros · Ley 21.521» para determinar si corresponde auditoría externa y qué función de control de gestión se necesita.

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

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

Anterior	Índice	Siguiente
277 · Consejo asesor y directorio	Parte 20 · Programa	279 · Internacionalización organizacional

Clase 279 — Internacionalización organizacional

Parte 20 · Escalamiento, organización y gobierno avanzado — clase 13 de 14

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

Decisión que habilita: definir el modelo operativo internacional y sus obligaciones locales

Entregable: plan de internacionalización organizacional con modelo operativo y obligaciones locales identificadas

Propósito

Definir el modelo operativo internacional resolviendo las obligaciones laborales y tributarias locales del país destino.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —definir el modelo operativo internacional y sus obligaciones locales— 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
Internacionalización organizacional	Adaptación de la estructura para operar fuera de Chile.
Huso horario y idioma	Factores que afectan coordinación y servicio.
Cumplimiento local	Obligaciones laborales y tributarias del país destino.
Modelo operativo	Forma en que se coordinan las operaciones entre países.

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 -> Internacionalización · organizacional
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Huso horario y idioma
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Cumplimiento local
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Modelo operativo
Internacionalización · organizacional + Huso horario y idioma + Cumplimiento local + Modelo operativo -> definir el modelo operativo · internacional y sus · obligaciones locales
definir el modelo operativo · internacional y sus · obligaciones locales -> Entregable · plan de internacionalización · organizacional con modelo · operativo y obligaciones · locales identificadas
Entregable · plan de internacionalización · organizacional con modelo · operativo y obligaciones · locales identificadas -> ¿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

Operar en otro país agrega obligaciones laborales, tributarias y contables locales que no se pueden gestionar remotamente sin asesoría en destino. Contratar personas en el extranjero sin entidad local tiene consecuencias que suelen descubrirse en la primera fiscalización o en la salida de un empleado.

2. Cómo se traduce en la práctica

Contratar personas en el extranjero sin entidad local ni figura resuelta tiene consecuencias que se descubren en la primera fiscalización o en la salida de un empleado. Gestionar la operación remotamente sin asesoría en destino es asumir un riesgo regulatorio en un ordenamiento que no se conoce.

3. Marco aplicable y quién interviene

- presupuesto por centros de responsabilidad y control de gestión
- gobierno corporativo escalonado: consejo asesor, directorio y comités
- marcos de franquicia y licenciamiento de formato

Autoridades o contrapartes involucradas: CMF para sociedades anónimas, FNE en operaciones de concentración, SII en reorganizaciones. **Profesionales de apoyo:** gerencia general, control de gestión, abogado corporativo, consultor organizacional. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

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

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

Secuencia de trabajo:

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

Entregable

Plan de internacionalización organizacional con modelo operativo y obligaciones locales identificadas.

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 obligaciones locales del país destino están identificadas
- la figura de contratación en destino está resuelta
- 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:

- Contratar personas en otro país sin resolver la figura legal correspondiente.
- Gestionar la operación extranjera sin asesoría local.

Característicos de la parte 20:

- Abrir una segunda sucursal antes de que la primera tenga proceso estable.
- Crecer en headcount por encima de la capacidad de caja.

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

- ¿Bajo qué figura legal contratarías personas en el país destino?
- ¿Qué obligaciones tributarias y contables locales asumirías?
- ¿Tienes asesoría local o pretendes gestionarlo desde Chile?

Fuentes oficiales

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

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

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Programas, estudios de mercado y promoción» para definir el modelo operativo internacional y sus obligaciones locales.

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 el modelo operativo internacional y sus obligaciones locales.

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
278 · Auditoría externa y control de gestión	Parte 20 · Programa	280 · Evitar que el crecimiento destruya la caja

Clase 280 — Evitar que el crecimiento destruya la caja

Parte 20 · Escalamiento, organización y gobierno avanzado — clase 14 de 14

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

Decisión que habilita: determinar el límite de crecimiento financiable y ajustar el plan comercial

Entregable: cálculo del crecimiento financiable con capital de trabajo requerido y comparación con el plan comercial

Propósito

Calcular el límite de crecimiento que la empresa puede financiar con su propia generación y ajustar el plan comercial a ese límite.

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 el límite de crecimiento financiable y ajustar el plan comercial— 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
Crecimiento rentable	Aumento de ventas que no destruye caja ni margen.
Consumo de caja del crecimiento	Capital de trabajo adicional que exige cada peso de venta.
Límite de crecimiento financiable	Tasa máxima sostenible con los recursos disponibles.
Calidad del crecimiento	Proporción del crecimiento que proviene de clientes rentables.

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 -> Crecimiento rentable
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Consumo de caja del · crecimiento
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Límite de crecimiento · financiable
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Calidad del crecimiento
Crecimiento rentable + Consumo de caja del · crecimiento + Límite de crecimiento · financiable + Calidad del crecimiento -> determinar el límite de · crecimiento financiable y · ajustar el plan comercial
determinar el límite de · crecimiento financiable y · ajustar el plan comercial -> Entregable · cálculo del crecimiento · financiable con capital de · trabajo requerido y · comparación con el plan · comercial
Entregable · cálculo del crecimiento · financiable con capital de · trabajo requerido y · comparación con el plan · comercial -> ¿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

Existe una tasa máxima de crecimiento que la empresa puede financiar con su propia generación. Superarla exige financiamiento externo o produce crisis de caja. Calcular ese límite y compararlo con el plan comercial evita el escenario más común: quebrar creciendo.

2. Cómo se traduce en la práctica

Superarlo exige capital externo o produce crisis de caja: no hay tercera opción. Aceptar clientes grandes con plazos de pago que la empresa no puede financiar es la versión concreta de este problema, y suele presentarse como una buena noticia comercial.

3. Marco aplicable y quién interviene

- presupuesto por centros de responsabilidad y control de gestión
- gobierno corporativo escalonado: consejo asesor, directorio y comités
- marcos de franquicia y licenciamiento de formato

Autoridades o contrapartes involucradas: CMF para sociedades anónimas, FNE en operaciones de concentración, SII en reorganizaciones. **Profesionales de apoyo:** gerencia general, control de gestión, abogado corporativo, consultor organizacional. 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 crecimiento financiable con capital de trabajo requerido y comparación con el plan comercial.

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 límite de crecimiento financiable está calculado
- el plan comercial es coherente con ese límite
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Fijar metas comerciales sin verificar si la caja soporta ese crecimiento.
- Aceptar clientes grandes con plazos de pago que la empresa no puede financiar.

Característicos de la parte 20:

- Abrir una segunda sucursal antes de que la primera tenga proceso estable.
- Crecer en headcount por encima de la capacidad de caja.

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 tasa máxima de crecimiento financiable con caja propia?
- ¿Tu plan comercial está por encima o por debajo de ese límite?
- ¿Qué cliente grande te está financiando a ti sin que lo hayas notado?

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 el límite de crecimiento financiable y ajustar el plan comercial.

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 el límite de crecimiento financiable y ajustar el plan comercial.

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 el límite de crecimiento financiable y ajustar el plan comercial.

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
279 · Internacionalización organizacional	Parte 20 · Programa	281 · Mapa de amenazas y escenarios de crisis