

Parte 21 — Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación

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 21 — Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación	3
Clase 281 — Mapa de amenazas y escenarios de crisis	8
Clase 282 — Business Continuity Plan	12
Clase 283 — Disaster Recovery para tecnología	16
Clase 284 — Gestión de crisis reputacional	20
Clase 285 — Fuga de caja y plan de 30 días	24
Clase 286 — Cliente o proveedor crítico en insolvencia	28
Clase 287 — Renegociación de deuda	32
Clase 288 — Cobranza y gestión de incobrables	36
Clase 289 — Ley 20.720: reorganización y liquidación	40
Clase 290 — Protección de documentación y evidencia	44
Clase 291 — Plan de reducción de costos sin destruir capacidad	48
Clase 292 — Comunicaciones con trabajadores y clientes	52
Clase 293 — Post-mortem y aprendizaje organizacional	56
Clase 294 — Plan de recuperación y vuelta a crecimiento	60

Parte 21 — Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación

Toda empresa enfrenta una crisis; la diferencia es si tenía un plan antes

Etapas 6 — Crisis, salida y práctica integrada · salida de la etapa: Caso completo defendido y capacidad de operar bajo estrés

Estado de evidencia: VERIFICADO-FUENTE · **Clases:** 14 (281–294) · **Fecha base normativa:** 07-08-2026

Contenido central: Mapa de amenazas, continuidad, recuperación, crisis reputacional, plan de 30 días y Ley 20.720

Conceptos definidos en esta parte: 56

De qué trata esta parte

Las crisis que quiebran empresas rara vez son catástrofes espectaculares. Son la pérdida del cliente que representaba el 40% de los ingresos, la salida de la persona que sabía cómo funcionaba todo, el proveedor único que dejó de entregar, el incidente informático de un martes cualquiera. Por eso el mapa de amenazas de esta parte prioriza lo probable y define, para cada proceso, cuánto tiempo puede estar detenido antes de producir daño irreversible.

Ante una fuga de caja el orden importa más que la velocidad: medir con exactitud la posición, congelar salidas no críticas, proteger remuneraciones y cotizaciones, acelerar cobranza y negociar plazos **antes** de incumplir. Negociar antes conserva credibilidad; negociar después la elimina. Y el recorte debe respetar una jerarquía: primero lo discrecional, luego renegociar lo estructural, y solo al final la capacidad que genera ingreso, porque cortarla primero produce una espiral de caída.

La Ley 20.720 aparece en esta parte no como final sino como herramienta. La reorganización permite a una empresa viable acordar con sus acreedores bajo protección financiera concursal, pero exige llegar a tiempo: una empresa que ya agotó caja y crédito rara vez tiene con qué sostener el procedimiento.

Resultados de la parte

Al terminar esta parte podrás:

- **Levantar escenarios de crisis con impacto, probabilidad y plan de respuesta.**
- **Construir un plan de continuidad con RTO y RPO definidos.**
- **Ejecutar un plan de 30 días ante fuga de caja.**
- **Conocer las alternativas de la Ley 20.720 antes de estar en cesación de pagos.**

Mapa de la parte

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

Mapa de amenazas probables -> Análisis de impacto: · tiempo tolerable por proceso

Análisis de impacto: · tiempo tolerable por proceso -> Plan de continuidad · ensayado, no solo escrito

Plan de continuidad · ensayado, no solo escrito -> Recuperación tecnológica · RTO · RPO probados

Mapa de amenazas probables -> Tipo de crisis

Tipo de crisis --[caja]-> Plan de 30 días

Tipo de crisis --[reputación]-> Vocería y mensaje · preparados de antemano

Tipo de crisis --[contraparte]-> Reducir exposición · ante señales tempranas

Plan de 30 días -> Prioridad de pago: · remuneraciones y cotizaciones

Prioridad de pago: · remuneraciones y cotizaciones -> Renegociar antes · de incumplir

Renegociar antes · de incumplir -> ¿Empresa viable?

¿Empresa viable? --[sí]-> Ley 20.720: · reorganización

¿Empresa viable? --[no]-> Liquidación ordenada

Ley 20.720: · reorganización -> Plan de recuperación: · reconstituir reserva · antes de volver a crecer

Liquidación ordenada -> Post-mortem sin culpa: · causa sistémica

Marco aplicable

- Ley 20.720 sobre reorganización y liquidación de empresas y personas
- Ley 19.983 sobre mérito ejecutivo de la factura para cobranza
- continuidad de negocio: BIA, RTO, RPO y plan de comunicación de crisis

Autoridades o contrapartes: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, Tribunales civiles, Dirección del Trabajo. **Profesionales de apoyo:** abogado de insolvencia, veedor o liquidador, CFO, comunicaciones.

Riesgos característicos

- Esperar a la cesación de pagos para buscar asesoría y perder la opción de reorganización.
- Recortar costos destruyendo la capacidad que permite recuperarse.
- Comunicar tarde o de forma inconsistente a trabajadores, clientes y proveedores.
- Plan de continuidad escrito que nunca se ensayó.

Las 14 clases

#	Global	Clase	Decisión que habilita
01	281	Mapa de amenazas y escenarios de crisis	identificar las amenazas concretas del negocio y su tiempo tolerable de indisponibilidad
02	282	Business Continuity Plan	definir qué procesos se restablecen primero y con qué recursos
03	283	Disaster Recovery para tecnología	definir el orden de recuperación tecnológica y probarlo
04	284	Gestión de crisis reputacional	definir vocería, mensaje y canales antes de que ocurra la crisis
05	285	Fuga de caja y plan de 30 días	ejecutar el plan de estabilización de caja con prioridades definidas
06	286	Cliente o proveedor crítico en insolvencia	definir cómo se monitorea el riesgo de contraparte y cómo se reduce la exposición
07	287	Renegociación de deuda	preparar y ejecutar la renegociación con propuesta fundada
08	288	Cobranza y gestión de incobrables	definir la política de cobranza y los criterios de castigo
09	289	Ley 20.720: reorganización y liquidación	conocer las alternativas concursales antes de estar en cesación de pagos

#	Global	Clase	Decisión que habilita
10	290	Protección de documentación y evidencia	identificar la documentación crítica y asegurar su custodia y disponibilidad
11	291	Plan de reducción de costos sin destruir capacidad	definir la secuencia de reducción de costos preservando capacidad de recuperación
12	292	Comunicaciones con trabajadores y clientes	definir qué se comunica, a quién, cuándo y con qué cadencia
13	293	Post-mortem y aprendizaje organizacional	definir cómo se analizan los eventos adversos y cómo se incorporan los aprendizajes
14	294	Plan de recuperación y vuelta a crecimiento	definir los hitos de estabilización y la secuencia de recuperación

Glosario de la parte

Concepto	Definición operacional
Amenaza	Evento externo o interno que puede interrumpir la operación.
Aprendizaje organizacional	Incorporación del hallazgo a procesos y decisiones.
BCP	Plan de continuidad del negocio.
BIA	Análisis de impacto que prioriza procesos críticos.
Cadena de custodia	Registro que preserva el valor probatorio.
Cadencia	Frecuencia comprometida de actualización.
Capacidad de recuperación	Posibilidad de volver a crecer después del ajuste.
Castigo	Reconocimiento contable de la pérdida.
Causa raíz	Origen real del problema, distinto del síntoma.
Cobranza	Gestión de recuperación de deuda vencida.
Comunicación a clientes	Información sobre continuidad del servicio.
Comunicación de crisis interna	Información al equipo sobre la situación y las medidas.
Costo discrecional	Gasto postergable sin afectar la operación.
Costo estructural	Gasto que sostiene la capacidad de generar ingreso.
Crisis reputacional	Evento que daña la confianza de clientes o del entorno.
Cultura sin culpa	Enfoque que busca causas sistémicas y no responsables individuales.
Custodia	Resguardo con acceso controlado y respaldo.
Documentación crítica	Información sin la cual no se puede acreditar derechos.
DRP	Plan de recuperación tecnológica.
Ensayo	Ejercicio que verifica que el plan funciona.
Escenario de crisis	Descripción concreta de la materialización de una amenaza.
Exposición	Monto en riesgo frente a esa contraparte.
Fuga de caja	Salida de efectivo superior a la entrada de forma sostenida.
Hito de estabilización	Condición que indica que la crisis está contenida.
Impacto operacional	Efecto sobre la capacidad de entregar.

Concepto	Definición operacional
Incobrable	Deuda cuya recuperación se estima improbable.
Insolvencia de contraparte	Incapacidad de un cliente o proveedor de cumplir.
Ley 20.720	Ley de reorganización y liquidación de empresas y personas.
Liquidación	Procedimiento de realización de activos y pago.
Mensaje central	Posición única sostenida en todos los canales.
Mérito ejecutivo	Condición que permite cobrar judicialmente sin juicio declarativo previo.
Negociación de plazos	Acuerdo con proveedores y acreedores.
Plan de 30 días	Conjunto de acciones inmediatas de estabilización.
Plan de recuperación	Secuencia para volver a la operación y al crecimiento.
Posición negociadora	Fuerza relativa de las partes en la negociación.
Post-mortem	Análisis estructurado de un evento adverso.
Prioridad de pago	Orden que protege la continuidad y el cumplimiento legal.
Proceso crítico	Aquel cuya interrupción produce el mayor daño.
Prueba de recuperación	Ejercicio de restauración completo.
Quita	Reducción del monto adeudado.
Reconstrucción de capacidad	Recuperación de recursos recortados durante la crisis.
Reducción de costos	Disminución de gasto con criterio de preservación de capacidad.
Renegociación	Modificación de condiciones de la deuda.
Reorganización	Procedimiento para acordar con acreedores y continuar operando.
Reprogramación	Extensión de plazos con nuevo calendario.
Reserva reconstituida	Restablecimiento del colchón de caja.
Retención legal	Obligación de conservar documentos por plazos definidos.
RTO y RPO	Tiempo de recuperación y pérdida de datos tolerables.
Rumor	Información no oficial que llena el vacío comunicacional.
Señal temprana	Comportamiento que anticipa el problema.
Sitio alternativo	Infraestructura de respaldo para operar.
Tiempo de indisponibilidad tolerable	Plazo máximo antes de daño irreversible.
Tiempo de respuesta	Rapidez con que la empresa se pronuncia.
Veedor y liquidador	Profesionales que intervienen en cada procedimiento.
Verificación de crédito	Revisión periódica de la salud del cliente.
Vocería	Persona designada para comunicar.

Cómo se conecta

Convierte los escenarios de la parte 04 en planes ejecutables y protege las obligaciones laborales de la parte 12 y tributarias de la parte 07. Si la crisis termina en cierre, entrega el caso a la parte 22.

Pauta bibliográfica

- Ley 20.720 sobre reorganización y liquidación de empresas y personas.
- ISO 22301 — sistema de gestión de continuidad de negocio como referencia.

- Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento — boletín concursal y guías de procedimiento.

Fuentes oficiales de la parte

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

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

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.

Anterior	Índice	Siguiente
Parte 20 · Escalamiento, organización y gobierno avanzado	Currículo · Programa	Parte 22 · Venta, sucesión, transformación y cierre

Clase 281 — Mapa de amenazas y escenarios de crisis

Parte 21 · Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación — clase 1 de 14

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

Decisión que habilita: identificar las amenazas concretas del negocio y su tiempo tolerable de indisponibilidad

Entregable: mapa de amenazas con escenarios concretos, impacto operacional y tiempo tolerable por proceso

Propósito

Mapear las amenazas probables del negocio concreto y definir, para cada proceso, cuánto tiempo puede estar detenido antes del daño irreversible.

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 las amenazas concretas del negocio y su tiempo tolerable de indisponibilidad— 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
Amenaza	Evento externo o interno que puede interrumpir la operación.
Escenario de crisis	Descripción concreta de la materialización de una amenaza.
Impacto operacional	Efecto sobre la capacidad de entregar.
Tiempo de indisponibilidad tolerable	Plazo máximo antes de daño irreversible.

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 -> Amenaza

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Escenario de crisis

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Impacto operacional

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Tiempo de indisponibilidad · tolerable

Amenaza + Escenario de crisis + Impacto operacional + Tiempo de indisponibilidad · tolerable -> identificar las amenazas · concretas del negocio y su · tiempo tolerable de · indisponibilidad

identificar las amenazas · concretas del negocio y su · tiempo tolerable de · indisponibilidad -> Entregable · mapa de amenazas con · escenarios concretos, impacto · operacional y tiempo tolerable · por proceso

Entregable · mapa de amenazas con · escenarios concretos, impacto · operacional y tiempo tolerable · por proceso -> ¿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 mapa de amenazas debe cubrir lo probable y no solo lo espectacular: pérdida de un cliente concentrado, salida de una persona clave, falla de un proveedor único, incidente informático, fiscalización, corte prolongado de suministro. Priorizar por impacto y por tiempo tolerable de indisponibilidad.

2. Cómo se traduce en la práctica

Los mapas que solo listan catástrofes espectaculares dejan fuera lo que realmente ocurre: la pérdida del cliente concentrado, la salida de la persona clave, el proveedor único que falla. Sin tiempo tolerable definido por proceso no se puede priorizar la respuesta ni dimensionar la inversión en continuidad.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Ley 20.720 sobre reorganización y liquidación de empresas y personas
- Ley 19.983 sobre mérito ejecutivo de la factura para cobranza
- continuidad de negocio: BIA, RTO, RPO y plan de comunicación de crisis

Autoridades o contrapartes involucradas: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, Tribunales civiles, Dirección del Trabajo. **Profesionales de apoyo:** abogado de insolvencia, veedor o liquidador, CFO, comunicaciones. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

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

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

Secuencia de trabajo:

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

Entregable

Mapa de amenazas con escenarios concretos, impacto operacional y tiempo tolerable por proceso.

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 escenarios son concretos y propios del negocio
- cada proceso crítico tiene tiempo tolerable definido
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Mapear solo catástrofes y omitir las interrupciones frecuentes y probables.
- No definir el tiempo tolerable y no poder priorizar la respuesta.

Característicos de la parte 21:

- Esperar a la cesación de pagos para buscar asesoría y perder la opción de reorganización.
- Recortar costos destruyendo la capacidad que permite recuperarse.

Checklist Chile

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

Preguntas de comprobación

- ¿Qué tres eventos probables detendrían tu operación este año?
- ¿Cuánto tiempo puede estar detenido cada proceso crítico antes del daño irreversible?
- ¿Qué amenaza descartaste por improbable que en realidad ya ocurrió en tu sector?

Fuentes oficiales

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

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

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para identificar las amenazas concretas del negocio y su tiempo tolerable de indisponibilidad.

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

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

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 21 · Programa	282 · Business Continuity Plan

Clase 282 — Business Continuity Plan

Parte 21 · Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación — clase 2 de 14

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

Decisión que habilita: definir qué procesos se restablecen primero y con qué recursos

Entregable: plan de continuidad con priorización de procesos, recursos mínimos, roles y calendario de ensayos

Propósito

Construir el plan de continuidad sobre un análisis de impacto y ensayarlo, porque un plan nunca probado falla en la ejecución.

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 procesos se restablecen primero y con qué recursos— 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
BCP	Plan de continuidad del negocio.
BIA	Análisis de impacto que prioriza procesos críticos.
Proceso crítico	Aquel cuya interrupción produce el mayor daño.
Ensayo	Ejercicio que verifica que el plan funciona.

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 -> BCP

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

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

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

BCP + BIA + Proceso crítico + Ensayo -> definir qué procesos se · restablecen primero y con qué · recursos

definir qué procesos se · restablecen primero y con qué · recursos -> Entregable · plan de continuidad con · priorización de procesos, · recursos mínimos, roles y · calendario de ensayos

Entregable · plan de continuidad con · priorización de procesos, · recursos mínimos, roles y · calendario de ensayos -> ¿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 BCP se construye sobre el análisis de impacto: primero se determina qué procesos deben restablecerse y en qué orden, y solo después se diseñan las respuestas. Un plan nunca ensayado falla en la ejecución, porque las

dependencias reales solo aparecen al probarlo.

2. Cómo se traduce en la práctica

Primero se determina qué procesos deben restablecerse y en qué orden; solo después se diseñan las respuestas. Las dependencias reales —accesos, proveedores, personas, información— aparecen únicamente al ensayar, y descubrirlas durante la crisis es exactamente lo que el plan pretendía evitar.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Ley 20.720 sobre reorganización y liquidación de empresas y personas
- Ley 19.983 sobre mérito ejecutivo de la factura para cobranza
- continuidad de negocio: BIA, RTO, RPO y plan de comunicación de crisis

Autoridades o contrapartes involucradas: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, Tribunales civiles, Dirección del Trabajo. **Profesionales de apoyo:** abogado de insolvencia, veedor o liquidador, CFO, comunicaciones. 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 continuidad con priorización de procesos, recursos mínimos, roles y calendario de ensayos.

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 priorización proviene de un análisis de impacto
- existe calendario de ensayos con registro de resultados
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Escribir el plan y no ensayarlo nunca.
- Priorizar procesos por importancia percibida y no por impacto medido.

Característicos de la parte 21:

- Esperar a la cesación de pagos para buscar asesoría y perder la opción de reorganización.
- Recortar costos destruyendo la capacidad que permite recuperarse.

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 priorización viene de un análisis de impacto o de la percepción de importancia?
- ¿Cuándo ensayaste el plan por última vez y qué falló?
- ¿Quién ejecuta el plan si la persona designada no está disponible?

Fuentes oficiales

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

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

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para definir qué procesos se restablecen primero y con qué recursos.

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 procesos se restablecen primero y con qué recursos.

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
281 · Mapa de amenazas y escenarios de crisis	Parte 21 · Programa	283 · Disaster Recovery para tecnología

Clase 283 — Disaster Recovery para tecnología

Parte 21 · Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación — clase 3 de 14

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

Decisión que habilita: definir el orden de recuperación tecnológica y probarlo

Entregable: plan de recuperación tecnológica con RTO, RPO, secuencia de restauración y registro de pruebas

Propósito

Definir el orden de recuperación tecnológica con RTO y RPO alcanzables por la infraestructura contratada, y probarlo completo.

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 orden de recuperación tecnológica y probarlo— 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
DRP	Plan de recuperación tecnológica.
RTO y RPO	Tiempo de recuperación y pérdida de datos tolerables.
Sitio alternativo	Infraestructura de respaldo para operar.
Prueba de recuperación	Ejercicio de restauración completo.

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 -> DRP

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> RTO y RPO

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Sitio alternativo

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

DRP + RTO y RPO + Sitio alternativo + Prueba de recuperación -> definir el orden de · recuperación tecnológica y · probarlo

definir el orden de · recuperación tecnológica y · probarlo -> Entregable · plan de recuperación · tecnológica con RTO, RPO, · secuencia de restauración y · registro de pruebas

Entregable · plan de recuperación · tecnológica con RTO, RPO, · secuencia de restauración y · registro de pruebas -> ¿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 DRP traduce el BCP a infraestructura: qué sistemas se levantan primero, desde qué copia y en cuánto tiempo. La prueba debe ser completa, no solo de restauración de archivos: incluye accesos, integraciones y validación de

que la operación puede continuar realmente.

2. Cómo se traduce en la práctica

Definir objetivos ambiciosos que la infraestructura no puede cumplir produce un plan decorativo. Y probar solo la restauración de archivos no valida la continuidad: hay que verificar accesos, integraciones y que la operación pueda efectivamente seguir con lo restaurado.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Ley 20.720 sobre reorganización y liquidación de empresas y personas
- Ley 19.983 sobre mérito ejecutivo de la factura para cobranza
- continuidad de negocio: BIA, RTO, RPO y plan de comunicación de crisis

Autoridades o contrapartes involucradas: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, Tribunales civiles, Dirección del Trabajo. **Profesionales de apoyo:** abogado de insolvencia, veedor o liquidador, CFO, comunicaciones. 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 recuperación tecnológica con rto, rpo, secuencia de restauración y registro de pruebas.

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 RTO son alcanzables con la infraestructura actual
- existe registro de al menos una prueba completa
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Definir rto ambiciosos que la infraestructura contratada no puede cumplir.
- Probar la restauración de archivos y no la continuidad completa de la operación.

Característicos de la parte 21:

- Esperar a la cesación de pagos para buscar asesoría y perder la opción de reorganización.
- Recortar costos destruyendo la capacidad que permite recuperarse.

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

- ¿Son tus RTO alcanzables con la infraestructura que realmente tienes contratada?
- ¿Probaste una recuperación completa o solo la restauración de archivos?
- ¿En qué orden levantarías los sistemas y quién lo decide?

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 el orden de recuperación tecnológica y probarlo.

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 el orden de recuperación tecnológica y probarlo.

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
282 · Business Continuity Plan	Parte 21 · Programa	284 · Gestión de crisis reputacional

Clase 284 — Gestión de crisis reputacional

Parte 21 · Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación — clase 4 de 14

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

Decisión que habilita: definir vocería, mensaje y canales antes de que ocurra la crisis

Entregable: protocolo de crisis reputacional con vocería, mensajes base, canales y criterios de escalamiento

Propósito

Preparar vocería, mensaje y canales antes de la crisis reputacional, porque el silencio se interpreta como confirmación.

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 vocería, mensaje y canales antes de que ocurra la crisis— 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
Crisis reputacional	Evento que daña la confianza de clientes o del entorno.
Vocería	Persona designada para comunicar.
Mensaje central	Posición única sostenida en todos los canales.
Tiempo de respuesta	Rapidez con que la empresa se pronuncia.

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 -> Crisis reputacional
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Vocería
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Mensaje central
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Tiempo de respuesta
Crisis reputacional + Vocería + Mensaje central + Tiempo de respuesta -> definir vocería, mensaje y · canales antes de que ocurra la · crisis
definir vocería, mensaje y · canales antes de que ocurra la · crisis -> Entregable · protocolo de crisis · reputacional con vocería, · mensajes base, canales y · criterios de escalamiento
Entregable · protocolo de crisis · reputacional con vocería, · mensajes base, canales y · criterios de escalamiento -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

En una crisis reputacional el silencio se interpreta como confirmación y la improvisación multiplica el daño. Tener vocería designada, mensaje preparado y canales definidos permite responder en horas. El mensaje debe reconocer hechos, indicar acciones y comprometer plazos, sin especular.

2. Cómo se traduce en la práctica

Responder en horas exige tener designada la vocería y mensajes base por tipo de escenario. El mensaje debe reconocer hechos, indicar acciones y comprometer plazos, sin especular sobre causas no confirmadas: la especulación que después resulta falsa duplica el daño original.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Ley 20.720 sobre reorganización y liquidación de empresas y personas
- Ley 19.983 sobre mérito ejecutivo de la factura para cobranza
- continuidad de negocio: BIA, RTO, RPO y plan de comunicación de crisis

Autoridades o contrapartes involucradas: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, Tribunales civiles, Dirección del Trabajo. **Profesionales de apoyo:** abogado de insolvencia, veedor o liquidador, CFO, comunicaciones. 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

Protocolo de crisis reputacional con vocería, mensajes base, canales y criterios de escalamiento.

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 vocería está designada con respaldo
- existen mensajes base por tipo de escenario
- 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:

- Improvisar la comunicación y contradecirse entre canales.
- Especular sobre causas antes de tener información confirmada.

Característicos de la parte 21:

- Esperar a la cesación de pagos para buscar asesoría y perder la opción de reorganización.
- Recortar costos destruyendo la capacidad que permite recuperarse.

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

- ¿Quién habla por la empresa en una crisis y quién es el respaldo?
- ¿Tienes mensajes base para tus dos escenarios más probables?
- ¿Qué harías si el hecho se conoce antes de que tengas información confirmada?

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 vocería, mensaje y canales antes de que ocurra la crisis.

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 vocería, mensaje y canales antes de que ocurra la crisis.

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
283 · Disaster Recovery para tecnología	Parte 21 · Programa	285 · Fuga de caja y plan de 30 días

Clase 285 — Fuga de caja y plan de 30 días

Parte 21 · Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación — clase 5 de 14

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

Decisión que habilita: ejecutar el plan de estabilización de caja con prioridades definidas

Entregable: plan de 30 días con posición de caja diaria, congelamiento de salidas y calendario de negociaciones

Propósito

Ejecutar el plan de 30 días con prioridades definidas, negociando plazos antes de incumplir y no después.

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** —ejecutar el plan de estabilización de caja con prioridades definidas— 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
Fuga de caja	Salida de efectivo superior a la entrada de forma sostenida.
Plan de 30 días	Conjunto de acciones inmediatas de estabilización.
Prioridad de pago	Orden que protege la continuidad y el cumplimiento legal.
Negociación de plazos	Acuerdo con proveedores y acreedores.

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 -> Fuga de caja
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Plan de 30 días
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Prioridad de pago
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Negociación de plazos
Fuga de caja + Plan de 30 días + Prioridad de pago + Negociación de plazos -> ejecutar el plan de · estabilización de caja con · prioridades definidas
ejecutar el plan de · estabilización de caja con · prioridades definidas -> Entregable · plan de 30 días con posición · de caja diaria, congelamiento · de salidas y calendario de · negociaciones
Entregable · plan de 30 días con posición · de caja diaria, congelamiento · de salidas y calendario de · negociaciones -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

Ante fuga de caja el orden es: medir con exactitud la posición, congelar salidas no críticas, priorizar remuneraciones y cotizaciones, acelerar cobranza y negociar plazos antes de incumplir. Negociar antes del incumplimiento conserva credibilidad; hacerlo después la elimina.

2. Cómo se traduce en la práctica

Negociar antes conserva credibilidad; negociar después la elimina y encarece cualquier acuerdo. Y dejar de pagar cotizaciones para aliviar la caja del mes es la peor decisión disponible: además de apropiarse de dinero del trabajador, impide poner término válido a cualquier contrato.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Ley 20.720 sobre reorganización y liquidación de empresas y personas
- Ley 19.983 sobre mérito ejecutivo de la factura para cobranza
- continuidad de negocio: BIA, RTO, RPO y plan de comunicación de crisis

Autoridades o contrapartes involucradas: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, Tribunales civiles, Dirección del Trabajo. **Profesionales de apoyo:** abogado de insolvencia, veedor o liquidador, CFO, comunicaciones. 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 30 días con posición de caja diaria, congelamiento de salidas y calendario de negociaciones.

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 prioridades de pago protegen obligaciones legales
- las negociaciones se inician antes del incumplimiento
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Dejar de pagar cotizaciones para aliviar la caja del mes.
- Esperar al incumplimiento para llamar a proveedores y acreedores.

Característicos de la parte 21:

- Esperar a la cesación de pagos para buscar asesoría y perder la opción de reorganización.
- Recortar costos destruyendo la capacidad que permite recuperarse.

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 posición de caja diaria y cuántas semanas cubre?
- ¿Qué salidas congelarías primero y cuáles son ineludibles?
- ¿A qué acreedores llamarías esta semana, antes de incumplir?

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 ejecutar el plan de estabilización de caja con prioridades definidas.

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 ejecutar el plan de estabilización de caja con prioridades definidas.

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
284 · Gestión de crisis reputacional	Parte 21 · Programa	286 · Cliente o proveedor crítico en insolvencia

Clase 286 — Cliente o proveedor crítico en insolvencia

Parte 21 · Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación — clase 6 de 14

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

Decisión que habilita: definir cómo se monitorea el riesgo de contraparte y cómo se reduce la exposición

Entregable: monitoreo de riesgo de contraparte con señales, límites de exposición y plan de reducción

Propósito

Monitorear señales tempranas de insolvencia en clientes y proveedores críticos y reducir exposición mientras aún se puede negociar.

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 cómo se monitorea el riesgo de contraparte y cómo se reduce la exposición— 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
Insolvencia de contraparte	Incapacidad de un cliente o proveedor de cumplir.
Exposición	Monto en riesgo frente a esa contraparte.
Señal temprana	Comportamiento que anticipa el problema.
Verificación de crédito	Revisión periódica de la salud del cliente.

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 -> Insolvencia de contraparte
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Exposición
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Señal temprana
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Verificación de crédito
Insolvencia de contraparte + Exposición + Señal temprana + Verificación de crédito -> definir cómo se monitorea el · riesgo de contraparte y cómo · se reduce la exposición
definir cómo se monitorea el · riesgo de contraparte y cómo · se reduce la exposición -> Entregable · monitoreo de riesgo de · contraparte con señales, · límites de exposición y plan · de reducción
Entregable · monitoreo de riesgo de · contraparte con señales, · límites de exposición y plan · de reducción -> ¿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 señales tempranas de insolvencia de un cliente son observables: atrasos crecientes, promesas incumplidas, cambios de interlocutor, pedidos mayores con plazos más largos. Detectarlas permite reducir exposición antes del incumplimiento, cuando aún se puede negociar garantías.

2. Cómo se traduce en la práctica

Atrasos crecientes, promesas incumplidas, cambios de interlocutor y pedidos mayores con plazos más largos son señales observables. Aumentar el crédito a un cliente que ya muestra atrasos es la reacción exactamente contraria a la que corresponde, y es la más frecuente por presión comercial.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Ley 20.720 sobre reorganización y liquidación de empresas y personas
- Ley 19.983 sobre mérito ejecutivo de la factura para cobranza
- continuidad de negocio: BIA, RTO, RPO y plan de comunicación de crisis

Autoridades o contrapartes involucradas: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, Tribunales civiles, Dirección del Trabajo. **Profesionales de apoyo:** abogado de insolvencia, veedor o liquidador, CFO, comunicaciones. 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

Monitoreo de riesgo de contraparte con señales, límites de exposición y plan de reducción.

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

- existen límites de exposición por contraparte
- las señales tempranas están definidas y se monitorean
- 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:

- Aumentar el crédito a un cliente que ya muestra atrasos.
- Concentrar exposición en un cliente sin garantía ni límite.

Característicos de la parte 21:

- Esperar a la cesación de pagos para buscar asesoría y perder la opción de reorganización.
- Recortar costos destruyendo la capacidad que permite recuperarse.

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 límite de exposición tienes por contraparte y quién lo controla?
- ¿Qué cliente muestra hoy señales de deterioro y qué hiciste al respecto?
- ¿Consultaste el boletín concursal de tus contrapartes críticas?

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 cómo se monitorea el riesgo de contraparte y cómo se reduce la exposición.

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
285 · Fuga de caja y plan de 30 días	Parte 21 · Programa	287 · Renegociación de deuda

Clase 287 — Renegociación de deuda

Parte 21 · Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación — clase 7 de 14

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

Decisión que habilita: preparar y ejecutar la renegociación con propuesta fundada

Entregable: propuesta de renegociación con flujo proyectado, capacidad de pago demostrada y calendario ofrecido

Propósito

Preparar la renegociación con flujo proyectado y propuesta concreta, porque el acreedor prefiere cobrar tarde a no cobrar.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —preparar y ejecutar la renegociación con propuesta fundada— 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
Renegociación	Modificación de condiciones de la deuda.
Reprogramación	Extensión de plazos con nuevo calendario.
Quita	Reducción del monto adeudado.
Posición negociadora	Fuerza relativa de las partes en la negociación.

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 -> Renegociación
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Reprogramación
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Quita
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Posición negociadora
Renegociación + Reprogramación + Quita + Posición negociadora -> preparar y ejecutar la · renegociación con propuesta · fundada
preparar y ejecutar la · renegociación con propuesta · fundada -> Entregable · propuesta de renegociación con · flujo proyectado, capacidad de · pago demostrada y calendario · ofrecido
Entregable · propuesta de renegociación con · flujo proyectado, capacidad de · pago demostrada y calendario · ofrecido -> ¿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 acreedor prefiere cobrar tarde a no cobrar, lo que da margen de negociación si se llega con información y con una propuesta creíble. Presentarse con estados financieros, flujo proyectado y una oferta concreta es lo que distingue una renegociación exitosa de una petición de plazo.

2. Cómo se traduce en la práctica

Llegar con información y una oferta creíble es lo que distingue una renegociación exitosa de una petición de plazo. Y comprometer un calendario que el flujo no soporta produce un segundo incumplimiento que ya no admite tercera negociación: la credibilidad se gasta una sola vez.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Ley 20.720 sobre reorganización y liquidación de empresas y personas
- Ley 19.983 sobre mérito ejecutivo de la factura para cobranza
- continuidad de negocio: BIA, RTO, RPO y plan de comunicación de crisis

Autoridades o contrapartes involucradas: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, Tribunales civiles, Dirección del Trabajo. **Profesionales de apoyo:** abogado de insolvencia, veedor o liquidador, CFO, comunicaciones. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

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

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

Secuencia de trabajo:

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

Entregable

Propuesta de renegociación con flujo proyectado, capacidad de pago demostrada y calendario ofrecido.

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 propuesta se sustenta en un flujo proyectado verificable
- el calendario ofrecido es cumplible en el escenario conservador
- 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:

- Pedir plazo sin presentar información ni propuesta concreta.
- Comprometer un calendario que el flujo proyectado no soporta.

Característicos de la parte 21:

- Esperar a la cesación de pagos para buscar asesoría y perder la opción de reorganización.
- Recortar costos destruyendo la capacidad que permite recuperarse.

Checklist Chile

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

Preguntas de comprobación

- ¿Con qué información y qué propuesta concreta llegarías a la reunión?
- ¿El calendario que ofrecerías se cumple en tu escenario conservador?
- ¿Qué garantía adicional podrías ofrecer a cambio de plazo?

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 preparar y ejecutar la renegociación con propuesta fundada.

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 preparar y ejecutar la renegociación con propuesta fundada.

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
286 · Cliente o proveedor crítico en insolvencia	Parte 21 · Programa	288 · Cobranza y gestión de incobrables

Clase 288 — Cobranza y gestión de incobrables

Parte 21 · Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación — clase 8 de 14

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

Decisión que habilita: definir la política de cobranza y los criterios de castigo

Entregable: procedimiento de cobranza por tramos de antigüedad con criterios de acción y de castigo

Propósito

Gestionar la cobranza por tramos de antigüedad y asegurar el acuse de recibo que da mérito ejecutivo a la factura.

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 política de cobranza y los criterios de castigo— 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
Cobranza	Gestión de recuperación de deuda vencida.
Mérito ejecutivo	Condición que permite cobrar judicialmente sin juicio declarativo previo.
Incobrable	Deuda cuya recuperación se estima improbable.
Castigo	Reconocimiento contable de la pérdida.

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 -> Cobranza

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Mérito ejecutivo

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

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

Cobranza + Mérito ejecutivo + Incobrable + Castigo -> definir la política de · cobranza y los criterios de · castigo

definir la política de · cobranza y los criterios de · castigo -> Entregable · procedimiento de cobranza por · tramos de antigüedad con · criterios de acción y de · castigo

Entregable · procedimiento de cobranza por · tramos de antigüedad con · criterios de acción y de · castigo -> ¿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 factura electrónica cedible con acuse de recibo tiene mérito ejecutivo bajo la Ley 19.983, lo que acelera la cobranza judicial. La gestión temprana y sistemática recupera mucho más que la gestión tardía: cada mes de atraso reduce significativamente la probabilidad de recuperación.

2. Cómo se traduce en la práctica

La Ley 19.983 permite cobrar judicialmente sin juicio declarativo previo cuando la factura cumple los requisitos, lo que acelera enormemente la recuperación. Iniciar la gestión formal recién a los noventa días reduce de forma drástica la probabilidad de cobrar: cada mes de atraso vale menos.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Ley 20.720 sobre reorganización y liquidación de empresas y personas
- Ley 19.983 sobre mérito ejecutivo de la factura para cobranza
- continuidad de negocio: BIA, RTO, RPO y plan de comunicación de crisis

Autoridades o contrapartes involucradas: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, Tribunales civiles, Dirección del Trabajo. **Profesionales de apoyo:** abogado de insolvencia, veedor o liquidador, CFO, comunicaciones. 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

Procedimiento de cobranza por tramos de antigüedad con criterios de acción y de castigo.

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 gestión escala por tramos de antigüedad definidos
- el acuse de recibo se obtiene de forma sistemática
- 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 cobranza formal recién a los noventa días.
- No obtener acuse de recibo y perder el mérito ejecutivo de la factura.

Característicos de la parte 21:

- Esperar a la cesación de pagos para buscar asesoría y perder la opción de reorganización.
- Recortar costos destruyendo la capacidad que permite recuperarse.

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

- ¿A los cuántos días inicias gestión formal de cobranza?
- ¿Obtienes acuse de recibo de forma sistemática o solo a veces?
- ¿Qué proporción de tu cartera vencida terminaste castigando el año pasado?

Fuentes oficiales

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

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

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para definir la política de cobranza y los criterios de castigo.

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
287 · Renegociación de deuda	Parte 21 · Programa	289 · Ley 20.720: reorganización y liquidación

Clase 289 — Ley 20.720: reorganización y liquidación

Parte 21 · Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación — clase 9 de 14

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

Decisión que habilita: conocer las alternativas concursales antes de estar en cesación de pagos

Entregable: análisis de alternativas bajo Ley 20.720 con requisitos, plazos y efectos de cada procedimiento

Propósito

Conocer las alternativas de la Ley 20.720 antes de estar en cesación de pagos, cuando la reorganización todavía es posible.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —conocer las alternativas concursales antes de estar en cesación de pagos— 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
Ley 20.720	Ley de reorganización y liquidación de empresas y personas.
Reorganización	Procedimiento para acordar con acreedores y continuar operando.
Liquidación	Procedimiento de realización de activos y pago.
Veedor y liquidador	Profesionales que intervienen en cada procedimiento.

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 -> Ley 20.720
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Reorganización
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Liquidación
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Veedor y liquidador
Ley 20.720 + Reorganización + Liquidación + Veedor y liquidador -> conocer las alternativas · concursales antes de estar en · cesación de pagos
conocer las alternativas · concursales antes de estar en · cesación de pagos -> Entregable · análisis de alternativas bajo · Ley 20.720 con requisitos, · plazos y efectos de cada · procedimiento
Entregable · análisis de alternativas bajo · Ley 20.720 con requisitos, · plazos y efectos de cada · procedimiento -> ¿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 Ley 20.720 permite a una empresa viable reorganizarse con protección financiera concursal mientras negocia con sus acreedores. La condición es llegar a tiempo: una empresa que ya agotó su caja y su crédito rara vez tiene con qué sostener una reorganización.

2. Cómo se traduce en la práctica

La reorganización permite acordar con acreedores bajo protección financiera concursal, pero exige llegar con caja para sostener el procedimiento. Una empresa que agotó su liquidez y su crédito rara vez puede reorganizarse, y descartar la vía por desconocimiento lleva directo a la liquidación.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Ley 20.720 sobre reorganización y liquidación de empresas y personas
- Ley 19.983 sobre mérito ejecutivo de la factura para cobranza
- continuidad de negocio: BIA, RTO, RPO y plan de comunicación de crisis

Autoridades o contrapartes involucradas: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, Tribunales civiles, Dirección del Trabajo. **Profesionales de apoyo:** abogado de insolvencia, veedor o liquidador, CFO, comunicaciones. La participación concreta depende del riesgo, del tamaño de la empresa y de la actividad económica.

Taller guiado

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

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

Secuencia de trabajo:

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

Entregable

Análisis de alternativas bajo ley 20.720 con requisitos, plazos y efectos de cada procedimiento.

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 alternativas y sus requisitos están identificados
- se distingue el escenario de empresa viable del de empresa inviable
- 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:

- Descartar la reorganización por desconocimiento y llegar directo a la liquidación.
- Iniciar el procedimiento sin haber preparado la información exigida.

Característicos de la parte 21:

- Esperar a la cesación de pagos para buscar asesoría y perder la opción de reorganización.
- Recortar costos destruyendo la capacidad que permite recuperarse.

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

- ¿Sabes qué exige iniciar una reorganización y cuánto cuesta sostenerla?
- ¿En qué punto de deterioro estás y cuánto margen de maniobra queda?
- ¿Qué información necesitarías tener lista para iniciar el procedimiento?

Fuentes oficiales

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

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

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para conocer las alternativas concursales antes de estar en cesación de pagos.

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
288 · Cobranza y gestión de incobrables	Parte 21 · Programa	290 · Protección de documentación y evidencia

Clase 290 — Protección de documentación y evidencia

Parte 21 · Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación — clase 10 de 14

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

Decisión que habilita: identificar la documentación crítica y asegurar su custodia y disponibilidad

Entregable: inventario de documentación crítica con ubicación, respaldo, acceso y plazo de retención

Propósito

Asegurar que la documentación crítica esté respaldada fuera de los sistemas operativos y accesible por más de una persona.

Resultados de aprendizaje

Al finalizar esta clase podrás:

- **Definir** con precisión los cuatro conceptos de la tabla siguiente y usarlos para describir un caso real.
- **Explicar** por qué esta materia condiciona decisiones de otras partes del programa.
- **Decidir** —identificar la documentación crítica y asegurar su custodia y disponibilidad— 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
Documentación crítica	Información sin la cual no se puede acreditar derechos.
Custodia	Resguardo con acceso controlado y respaldo.
Cadena de custodia	Registro que preserva el valor probatorio.
Retención legal	Obligación de conservar documentos por plazos definidos.

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 -> Documentación crítica
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Custodia
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Cadena de custodia
Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Retención legal
Documentación crítica + Custodia + Cadena de custodia + Retención legal -> identificar la documentación · crítica y asegurar su custodia · y disponibilidad
identificar la documentación · crítica y asegurar su custodia · y disponibilidad -> Entregable · inventario de documentación · crítica con ubicación, · respaldo, acceso y plazo de · retención
Entregable · inventario de documentación · crítica con ubicación, · respaldo, acceso y plazo de · retención -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[sí]-> Evidencia archivada · y clase siguiente
¿Cumple el criterio · de aceptación? --[no]-> Contexto del caso · actividad · escala · comuna

Desarrollo

1. El fondo del asunto

En una crisis, la documentación es lo que permite defender posiciones: contratos, actas, respaldos tributarios, comunicaciones y evidencia laboral. Debe estar respaldada fuera de los sistemas operativos y accesible por más de una persona, porque la crisis puede coincidir con la salida de quien la administraba.

2. Cómo se traduce en la práctica

En una crisis, la documentación es lo que permite defender posiciones: contratos, actas, respaldos tributarios y evidencia laboral. Y la crisis puede coincidir con la salida de quien la administraba, de modo que el acceso concentrado en una persona es un riesgo adicional que se materializa justo entonces.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Ley 20.720 sobre reorganización y liquidación de empresas y personas
- Ley 19.983 sobre mérito ejecutivo de la factura para cobranza
- continuidad de negocio: BIA, RTO, RPO y plan de comunicación de crisis

Autoridades o contrapartes involucradas: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, Tribunales civiles, Dirección del Trabajo. **Profesionales de apoyo:** abogado de insolvencia, veedor o liquidador, CFO, comunicaciones. 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 documentación crítica con ubicación, respaldo, acceso y plazo de retención.

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 documentación crítica tiene respaldo fuera del sistema principal
- más de una persona puede acceder en caso de emergencia
- cada afirmación regulatoria está referida a una fuente oficial con fecha de consulta;
- los datos dinámicos quedan marcados para revalidación;
- hay un responsable asignado y evidencia reproducible del trabajo.

Errores frecuentes

Propios de esta clase:

- Mantener la documentación crítica accesible solo por una persona.
- Descartar respaldos antes del vencimiento del plazo legal de retención.

Característicos de la parte 21:

- Esperar a la cesación de pagos para buscar asesoría y perder la opción de reorganización.
- Recortar costos destruyendo la capacidad que permite recuperarse.

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 documentación crítica está accesible solo por una persona?
- ¿Dónde está el respaldo y funciona si los sistemas principales caen?
- ¿Conoces los plazos legales de conservación por tipo de documento?

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 evaluarla.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Carpeta Tributaria Electrónica» para identificar la documentación crítica y asegurar su custodia y disponibilidad.

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

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

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
289 · Ley 20.720: reorganización y liquidación	Parte 21 · Programa	291 · Plan de reducción de costos sin destruir capacidad

Clase 291 — Plan de reducción de costos sin destruir capacidad

Parte 21 · Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación — clase 11 de 14

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

Decisión que habilita: definir la secuencia de reducción de costos preservando capacidad de recuperación

Entregable: plan de reducción con clasificación de costos, secuencia de corte y evaluación de efecto en capacidad

Propósito

Recortar respetando la jerarquía —discrecional, luego estructural renegociado, capacidad al final— para no destruir la posibilidad de recuperarse.

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 secuencia de reducción de costos preservando capacidad de recuperación— 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
Reducción de costos	Disminución de gasto con criterio de preservación de capacidad.
Costo estructural	Gasto que sostiene la capacidad de generar ingreso.
Costo discrecional	Gasto postergable sin afectar la operación.
Capacidad de recuperación	Posibilidad de volver a crecer después del ajuste.

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 -> Reducción de costos

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

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Capacidad de recuperación

Reducción de costos + Costo estructural + Costo discrecional + Capacidad de recuperación -> definir la secuencia de · reducción de costos · preservando capacidad de · recuperación

definir la secuencia de · reducción de costos · preservando capacidad de · recuperación -> Entregable · plan de reducción con · clasificación de costos, · secuencia de corte y · evaluación de efecto en · capacidad

Entregable · plan de reducción con · clasificación de costos, · secuencia de corte y · evaluación de efecto en · capacidad -> ¿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 recorte indiscriminado destruye la capacidad de recuperación: se corta marketing, se pierde pipeline, se pierde venta y se corta más. La secuencia correcta es cortar discrecional primero, luego renegociar estructural y solo al final tocar la capacidad que genera ingreso.

2. Cómo se traduce en la práctica

El recorte porcentual parejo es el más fácil de decidir y el más destructivo: corta marketing, se pierde pipeline, se pierde venta y se corta más. Cortar la capacidad comercial al inicio de una crisis de caja convierte un problema de liquidez en una espiral de ingresos decrecientes.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Ley 20.720 sobre reorganización y liquidación de empresas y personas
- Ley 19.983 sobre mérito ejecutivo de la factura para cobranza
- continuidad de negocio: BIA, RTO, RPO y plan de comunicación de crisis

Autoridades o contrapartes involucradas: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, Tribunales civiles, Dirección del Trabajo. **Profesionales de apoyo:** abogado de insolvencia, veedor o liquidador, CFO, comunicaciones. 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 reducción con clasificación de costos, secuencia de corte y evaluación de efecto en capacidad.

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 costos están clasificados en discrecional y estructural
- el plan evalúa el efecto de cada corte en la capacidad de generar ingreso
- 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:

- Aplicar un recorte porcentual parejo a todas las líneas de gasto.
- Cortar la capacidad comercial y entrar en espiral de caída de ingresos.

Característicos de la parte 21:

- Esperar a la cesación de pagos para buscar asesoría y perder la opción de reorganización.
- Recortar costos destruyendo la capacidad que permite recuperarse.

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 gastos tuyos son realmente discrecionales y cuáles sostienen la capacidad?
- ¿Qué efecto tendría en tus ingresos el recorte que estás evaluando?
- ¿Aplicarías un porcentaje parejo o priorizarías por efecto en la capacidad?

Fuentes oficiales

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

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

- *Cómo leerla:* Usa siempre el selector de versión vigente a la fecha en que ejecutarás el trámite, no la última publicada. Y lee el artículo transitorio: en normas en implantación gradual —jornada, datos personales— ahí está la fecha que realmente te aplica.
- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para definir la secuencia de reducción de costos preservando capacidad de recuperación.

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 la secuencia de reducción de costos preservando capacidad de recuperación.

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
290 · Protección de documentación y evidencia	Parte 21 · Programa	292 · Comunicaciones con trabajadores y clientes

Clase 292 — Comunicaciones con trabajadores y clientes

Parte 21 · Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación — clase 12 de 14

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

Decisión que habilita: definir qué se comunica, a quién, cuándo y con qué cadencia

Entregable: plan de comunicación de crisis con audiencias, mensajes, canales y cadencia de actualización

Propósito

Comunicar temprano, con lo que se sabe y lo que no, comprometiendo una fecha de siguiente actualización.

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 se comunica, a quién, cuándo y con qué cadencia— 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
Comunicación de crisis interna	Información al equipo sobre la situación y las medidas.
Comunicación a clientes	Información sobre continuidad del servicio.
Rumor	Información no oficial que llena el vacío comunicacional.
Cadencia	Frecuencia comprometida de actualización.

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 -> Comunicación de crisis · interna

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Comunicación a clientes

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

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

Comunicación de crisis · interna + Comunicación a clientes + Rumor + Cadencia -> definir qué se comunica, a · quién, cuándo y con qué · cadencia

definir qué se comunica, a · quién, cuándo y con qué · cadencia -> Entregable · plan de comunicación de crisis · con audiencias, mensajes, · canales y cadencia de · actualización

Entregable · plan de comunicación de crisis · con audiencias, mensajes, · canales y cadencia de · actualización -> ¿Cumple el criterio · de aceptación?

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

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

Desarrollo

1. El fondo del asunto

En una crisis el vacío de información se llena con rumores, siempre peores que la realidad. Comunicar temprano con lo que se sabe, decir lo que no se sabe y comprometer una fecha de siguiente actualización sostiene la confianza incluso cuando las noticias son malas.

2. Cómo se traduce en la práctica

El vacío de información se llena con rumores, siempre peores que la realidad. Comunicar a clientes antes que al equipo destruye la credibilidad interna en el momento en que más se necesita, porque el equipo se entera de su propia situación por un tercero.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Ley 20.720 sobre reorganización y liquidación de empresas y personas
- Ley 19.983 sobre mérito ejecutivo de la factura para cobranza
- continuidad de negocio: BIA, RTO, RPO y plan de comunicación de crisis

Autoridades o contrapartes involucradas: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, Tribunales civiles, Dirección del Trabajo. **Profesionales de apoyo:** abogado de insolvencia, veedor o liquidador, CFO, comunicaciones. 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 comunicación de crisis con audiencias, mensajes, canales y cadencia de actualización.

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 plan define cadencia comprometida de actualización
- las audiencias están priorizadas con mensaje específico
- 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:

- Esperar a tener toda la información y dejar el vacío durante días.
- Comunicar a clientes antes que al equipo y perder credibilidad interna.

Característicos de la parte 21:

- Esperar a la cesación de pagos para buscar asesoría y perder la opción de reorganización.
- Recortar costos destruyendo la capacidad que permite recuperarse.

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

- ¿A quién comunicarías primero y con qué mensaje?
- ¿Qué cadencia de actualización puedes comprometer y sostener?
- ¿Qué dirías sobre lo que aún no sabes, en vez de callarlo?

Fuentes oficiales

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

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

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para definir qué se comunica, a quién, cuándo y con qué cadencia.

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 se comunica, a quién, cuándo y con qué cadencia.

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
291 · Plan de reducción de costos sin destruir capacidad	Parte 21 · Programa	293 · Post-mortem y aprendizaje organizacional

Clase 293 — Post-mortem y aprendizaje organizacional

Parte 21 · Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación — clase 13 de 14

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

Decisión que habilita: definir cómo se analizan los eventos adversos y cómo se incorporan los aprendizajes

Entregable: post-mortem del último evento adverso con causa raíz, acciones y responsable de incorporación

Propósito

Analizar los eventos adversos buscando causas sistémicas, porque orientar el análisis a encontrar culpables detiene el flujo de información.

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 cómo se analizan los eventos adversos y cómo se incorporan los aprendizajes— 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
Post-mortem	Análisis estructurado de un evento adverso.
Causa raíz	Origen real del problema, distinto del síntoma.
Aprendizaje organizacional	Incorporación del hallazgo a procesos y decisiones.
Cultura sin culpa	Enfoque que busca causas sistémicas y no responsables individuales.

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 -> Post-mortem

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Causa raíz

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Aprendizaje organizacional

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Cultura sin culpa

Post-mortem + Causa raíz + Aprendizaje organizacional + Cultura sin culpa -> definir cómo se analizan los · eventos adversos y cómo se · incorporan los aprendizajes

definir cómo se analizan los · eventos adversos y cómo se · incorporan los aprendizajes -> Entregable · post-mortem del último evento · adverso con causa raíz, · acciones y responsable de · incorporación

Entregable · post-mortem del último evento · adverso con causa raíz, · acciones y responsable de · incorporación -> ¿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 post-mortem produce aprendizaje solo si busca causas sistémicas: qué del sistema permitió que el error ocurriera y no se detectara. Si se orienta a encontrar culpables, la información deja de fluir y el siguiente incidente se ocultará hasta que sea peor.

2. Cómo se traduce en la práctica

Si el post-mortem busca responsables individuales, el siguiente incidente se ocultará hasta que sea peor. La pregunta correcta es qué del sistema permitió que el error ocurriera y no se detectara, y el cierre exige acciones concretas con responsable y fecha de verificación.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Ley 20.720 sobre reorganización y liquidación de empresas y personas
- Ley 19.983 sobre mérito ejecutivo de la factura para cobranza
- continuidad de negocio: BIA, RTO, RPO y plan de comunicación de crisis

Autoridades o contrapartes involucradas: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, Tribunales civiles, Dirección del Trabajo. **Profesionales de apoyo:** abogado de insolvencia, veedor o liquidador, CFO, comunicaciones. 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

Post-mortem del último evento adverso con causa raíz, acciones y responsable de incorporación.

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 análisis identifica causas sistémicas
- cada acción tiene responsable y fecha de verificación
- 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:

- Orientar el análisis a identificar culpables en vez de causas sistémicas.
- Cerrar el post-mortem sin acciones concretas ni responsable.

Característicos de la parte 21:

- Esperar a la cesación de pagos para buscar asesoría y perder la opción de reorganización.
- Recortar costos destruyendo la capacidad que permite recuperarse.

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 último análisis buscó causas del sistema o responsables individuales?
- ¿Qué acción concreta salió de él y quién verificó que se implementó?
- ¿Se ocultan los errores pequeños en tu empresa? ¿Por qué?

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 cómo se analizan los eventos adversos y cómo se incorporan los aprendizajes.

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 cómo se analizan los eventos adversos y cómo se incorporan los aprendizajes.

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
292 · Comunicaciones con trabajadores y clientes	Parte 21 · Programa	294 · Plan de recuperación y vuelta a crecimiento

Clase 294 — Plan de recuperación y vuelta a crecimiento

Parte 21 · Crisis, continuidad, insolvencia y recuperación — clase 14 de 14

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

Decisión que habilita: definir los hitos de estabilización y la secuencia de recuperación

Entregable: plan de recuperación con hitos de estabilización, secuencia de reconstrucción y meta de reserva

Propósito

Definir hitos observables de estabilización y reconstituir la reserva antes de volver a crecer.

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 hitos de estabilización y la secuencia de recuperación— 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
Plan de recuperación	Secuencia para volver a la operación y al crecimiento.
Hito de estabilización	Condición que indica que la crisis está contenida.
Reconstrucción de capacidad	Recuperación de recursos recortados durante la crisis.
Reserva reconstituida	Restablecimiento del colchón de caja.

Flujo de razonamiento

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

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

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Hito de estabilización

Contexto del caso · actividad · escala · comuna -> Reconstrucción de · capacidad

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

Plan de recuperación + Hito de estabilización + Reconstrucción de · capacidad + Reserva reconstituida -> definir los hitos de · estabilización y la secuencia · de recuperación

definir los hitos de · estabilización y la secuencia · de recuperación -> Entregable · plan de recuperación con hitos · de estabilización, secuencia · de reconstrucción y meta de · reserva

Entregable · plan de recuperación con hitos · de estabilización, secuencia · de reconstrucción y meta de · reserva -> ¿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

Salir de la crisis exige un plan tan explícito como el de contención: qué indica que está estabilizada, en qué orden se recupera capacidad y cuándo se reconstituye la reserva. Volver a crecer antes de reconstituir la reserva deja a la empresa expuesta al siguiente golpe.

2. Cómo se traduce en la práctica

Reanudar el crecimiento con la reserva agotada deja a la empresa expuesta al siguiente golpe, que en una recuperación temprana es más probable de lo habitual. Y recuperar capacidad en el orden equivocado —primero estructura, después lo que genera ingreso— alarga la recuperación innecesariamente.

3. Marco aplicable y quién interviene

- Ley 20.720 sobre reorganización y liquidación de empresas y personas
- Ley 19.983 sobre mérito ejecutivo de la factura para cobranza
- continuidad de negocio: BIA, RTO, RPO y plan de comunicación de crisis

Autoridades o contrapartes involucradas: Superintendencia de Insolvencia y Reemprendimiento, Tribunales civiles, Dirección del Trabajo. **Profesionales de apoyo:** abogado de insolvencia, veedor o liquidador, CFO, comunicaciones. 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 recuperación con hitos de estabilización, secuencia de reconstrucción y meta de reserva.

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 hitos de estabilización son observables
- la reconstitución de la reserva tiene meta y plazo
- 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:

- Reanudar el crecimiento antes de reconstituir la reserva de caja.
- Recuperar capacidad en orden inverso al que sostiene el ingreso.

Característicos de la parte 21:

- Esperar a la cesación de pagos para buscar asesoría y perder la opción de reorganización.
- Recortar costos destruyendo la capacidad que permite recuperarse.

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 hito observable te indicaría que la crisis está contenida?
- ¿En qué orden recuperarías la capacidad que recortaste?
- ¿Qué nivel de reserva debes reconstituir antes de volver a invertir en crecimiento?

Fuentes oficiales

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

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

está la fecha que realmente te aplica.

- *Uso en esta clase:* aporta el marco de «Normativa oficial consolidada» para definir los hitos de estabilización y la secuencia de recuperación.

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 los hitos de estabilización y la secuencia de recuperación.

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
293 · Post-mortem y aprendizaje organizacional	Parte 21 · Programa	295 · Construir una empresa transferible