

GUÍA PRÁCTICA GRATUITA · EDICIÓN ESENCIAL

EL MÉTODO PREVUELO™

Revisa tu empresa antes de despegar.
No en el aire.

MEDIR · RECONSTRUIR · RESISTIR

MARIO RODRÍGUEZ AGUILERA

Antes publicado como el método MR³

M&M CONSULTING

EDICIÓN ESENCIAL 1.0 · 2026

ANTES DE EMPEZAR

Cómo usar esta guía

Esta guía es la revisión antes del vuelo. No es el método completo: es lo primero que hay que mirar para saber dónde está tu empresa hoy y qué revisar antes de tu próxima decisión grande.

Léela con tus números al lado. Necesitas tres cosas: los estados de cuenta bancarios de los últimos tres meses, la lista de lo que debes y a quién, y una hora sin interrupciones.

1 Por qué existe esta guía

2 La lista de chequeo antes del vuelo: 12 preguntas

3 Medir: tu caja libre y tus meses de cobertura

4 Cobrar no es ganar

5 Las cuatro alarmas

6 Antes de una decisión grande

7 Los cinco errores que más veo

Tus primeros 7 días

Plantillas: lista de compromisos y caja a 13 semanas

Lo que sigue

Los ejemplos marcados como **ejemplo ilustrativo** son casos inventados para explicar un concepto. Los umbrales son referencias iniciales: cada sector tiene su realidad. Esta guía no reemplaza la asesoría contable, tributaria ni legal.



"Las actividades más importantes de un vuelo ocurren mucho antes de que el avión despegue. Prepárate para que tu empresa despegue."

Mario Rodríguez Aguilera · Creador del Método Prevuelo™

CAPÍTULO 1

Por qué existe esta guía 1

Mi carrera empezó en telecomunicaciones, en la principal empresa del sector de mi país, que en ese momento cotizaba en la Bolsa de Nueva York. Ahí aprendí planificación estratégica, presupuesto e indicadores.

Después me fui a la aviación, que era mi pasión desde siempre. En la aviación todo está normado con procedimientos, sobre todo las operaciones de vuelo. Me tocó crear y automatizar el presupuesto, armar planes de negocios, analizar la rentabilidad de rutas y revisar contratos de arrendamiento de aviones.

La experiencia que más me formó fue crear la sucursal de una aerolínea en otro país. Hubo que construir todo: las relaciones con el gobierno y los aeropuertos, el equipo, las finanzas, la certificación y la operación.

El día de la certificación

Ese día nos visitaban las autoridades aeronáuticas, que revisaron toda la documentación y toda la operación en tierra. Ese mismo día falló el sistema y hubo que activar el chequeo manual. Además, el avión tuvo una falla en tierra que retrasó la salida. Pero teníamos procesos documentados, planes alternos y escenarios, y todo se resolvió.

Ese día entendí que la preparación no se nota cuando todo sale bien. Se nota cuando todo falla al mismo tiempo.

Un error que se volvió regla

Yo también me he equivocado. Una vez autoricé una transferencia grande sin revisar antes qué compromisos dependían de ese dinero. Las semanas siguientes fueron de atrasos con proveedores y de conversaciones difíciles. No fue falta de dinero: fue moverlo sin saber a quién le pertenecía.

Lo resolvimos planificando los pagos pendientes según su vencimiento, midiendo cada semana cuánto entraba y cuánto estaba comprometido, y dejando por escrito una política para que ninguna transferencia volviera a salir sin revisar primero los compromisos.

> **La regla que me dejó ese error:** antes de mover caja, primero se cubren los compromisos. La caja de una empresa tiene dueños aunque esté en tu cuenta: proveedores, nómina, impuestos, contratos.

Cuando el patrón se convirtió en método

Con los años me di cuenta de que en cada empresa hacía los mismos pasos: diagnosticar, corregir y medir. Pasé por telecomunicaciones, aviación, educación, odontología, med spa, restauración de daños, consultoría, eventos y organizaciones sin fines de lucro, y todas padecían lo mismo.

También aprendí que el orden importa. Al principio medía al final, para mostrar resultados. Pero si no mides antes de tocar nada, no sabes desde dónde partiste, no sabes qué corregir primero y no puedes demostrar qué cambió. Por eso el método empieza por medir.

1 Medir

Saber dónde estás, con números y no con sensaciones.

2 Reconstruir

Ordenar lo que está roto y decidir con reglas antes de comprometer lo que no se recupera.

3 Resistir

Instalar instrumentos y alarmas para ver los problemas a tiempo.

Para quién es

Para dueños y directivos de pequeñas y medianas empresas que venden pero no siempre tienen caja, que van a invertir, contratar o endeudarse, o que no logran despegarse del día a día de su negocio. Y para quien está empezando a emprender, antes de descubrir tarde lo que le faltó.

Por qué “Prevuelo”

Antes de cada vuelo, el piloto hace su revisión con una lista de chequeo, aunque haya volado ayer y aunque tenga veinte años de experiencia. No porque no sepa, sino porque sabe lo que cuesta olvidar algo. El método se presentó primero como método MR³ (Medir, Reconstruir, Resistir); hoy se llama Prevuelo porque esa es su idea central: las decisiones importantes se revisan en tierra, antes de despegar.

CAPÍTULO 2

La lista de chequeo antes del vuelo 2

Contesta **sí** solo si puedes demostrarlo con un dato o un documento. Si dudas, la respuesta es **no**.

PREGUNTA	SÍ	NO
MEDIR · LA CAJA		
1 ¿Sabes cuánta caja libre tienes hoy, no solo el saldo del banco?	☐	☐
2 ¿Esa caja libre cubre al menos tres meses de salidas esenciales?	☐	☐
3 ¿Tienes la lista de todos los pagos que vencen en las próximas cuatro semanas?	☐	☐
4 ¿Los números del mes pasado estuvieron listos en menos de 30 días?	☐	☐
5 ¿El dueño tiene un sueldo definido, separado de los retiros de utilidades?	☐	☐
RECONSTRUIR · LAS DECISIONES		
6 ¿Tienes un presupuesto mensual y lo comparas con lo real cada mes?	☐	☐
7 ¿Sabes cuánto podrían caer tus ventas antes de empezar a perder dinero?	☐	☐
8 ¿Tus proyecciones separan lo cobrado, lo firmado y lo que solo esperas?	☐	☐
9 ¿Tus decisiones grandes tienen una condición escrita y una fecha límite?	☐	☐
RESISTIR · LOS INSTRUMENTOS		
10 ¿Tienes por escrito en qué nivel de caja, deuda, nómina y margen debes actuar?	☐	☐
11 ¿Ningún cliente representa más del 40% de tus ventas?	☐	☐
12 ¿Hay una reunión fija cada mes para revisar los números?	☐	☐

Cómo leer tu resultado

Cuenta tus respuestas afirmativas.

SÍ	LECTURA	QUÉ HACER PRIMERO
10 a 12	**Listo para despegar**	Mantén la revisión cada trimestre y escribe tus alarmas si aún no lo hiciste.
7 a 9	**Despegue con observaciones**	Empieza por los “no” de la caja (preguntas 1 a 5) antes que por los demás.
0 a 6	**No despegues todavía**	Antes de cualquier decisión grande, calcula tu caja libre (capítulo 3) y haz tu proyección de 13 semanas.

> **Una regla por encima del conteo:** si respondiste no a la pregunta 1 o a la 2, empieza por ahí, aunque tengas muchos sí en el resto. Un buen promedio nunca tapa un problema de caja.

Esta lista es una revisión rápida, no una medición. El **Índice Prevuelo** mide cinco dimensiones (liquidez, estructura de capital, disciplina de gobierno, eficiencia operativa y capacidad de adaptación) con un puntaje de 0 a 100. Puedes hacerlo en línea en **consultingmm.net/indice-mr3**.

Guarda tu resultado con fecha

Una revisión es una foto. Lo que importa es la tendencia: repite esta lista dentro de 90 días y compara.

MI REVISIÓN

Fecha: _____ Respuestas sí: _____

Los tres “no” que voy a resolver primero:

1. _____

2. _____

3. _____

CAPÍTULO 3

Medir: tu caja libre y tus meses de cobertura 3

La mayoría de los dueños que conozco saben cuánto vendieron el mes pasado. Muy pocos saben responder, sin buscar en ningún lado, cuántos meses podría sostener la operación con la caja que realmente tienen. Si no puedes contestarlo, no es un problema de inteligencia ni de esfuerzo. Es un problema de instrumentos.

Por qué vender más no es lo mismo que estar mejor

Muchas empresas crecen en ventas y al mismo tiempo se quedan sin caja. Pasa cuando los clientes pagan tarde y los proveedores cobran temprano, cuando crecer obliga a comprar o contratar antes de cobrar, o cuando cada venta deja menos margen del que el dueño cree.

Caja libre

No es el saldo del banco. Es el efectivo disponible menos lo que en realidad ya no es tuyo:

- pagos vencidos o atrasados;
- fondos restringidos o dados en garantía;
- impuestos cobrados o retenidos que debes entregar;
- anticipos de clientes por trabajo que todavía no hiciste.

Meses de cobertura

Caja libre dividida entre tus **salidas esenciales** de un mes: los pagos indispensables para operar (fijos y variables necesarios) más las cuotas de deuda. Si ya restaste un pago vencido de la caja libre, no lo vuelvas a sumar en las salidas.

Primero, el sueldo del dueño

En muchas empresas pequeñas el dueño no tiene sueldo asignado y retira dinero cuando lo necesita. Eso distorsiona todos los números. Para medir, cuenta como salida esencial una remuneración de mercado por el rol que cumples: lo que costaría contratar a otra persona para hacer tu trabajo.

Ejemplo ilustrativo

Una empresa de servicios tiene US$90.000 en el banco y gasta US$30.000 al mes en costos fijos. A primera vista, tiene tres meses de aire. Hagamos la cuenta completa.

Saldo en bancos	90.000
– Impuestos cobrados que debe entregar	– 25.000
– Pagos vencidos a proveedores	– 8.000
– Anticipos de clientes por trabajo no hecho	– 12.000
Caja libre	**45.000**
Salidas esenciales: costos fijos y variables necesarios	30.000
+ Cuotas de deuda del mes	8.000
Salidas esenciales del mes	**38.000**
Meses de cobertura: 45.000 ÷ 38.000	**1,2 meses**

No eran tres meses. Era poco más de uno. Con menos de dos meses, la alarma de caja está en rojo (capítulo 5), y esta empresa no debería asumir ningún compromiso nuevo sin antes proyectar sus próximas 13 semanas.

EJERCICIO

Ahora tú: calcula tu caja libre

Usa los saldos de hoy, no los del cierre del mes pasado. Si un dato no lo tienes, anótalo aparte: es lo primero que debes averiguar.

Saldo en bancos	_____
– Impuestos cobrados o retenidos por entregar	_____
– Pagos vencidos o atrasados	_____
– Fondos restringidos o en garantía	_____
– Anticipos por trabajo no entregado	_____
A. Caja libre	_____
Salidas esenciales del mes (incluye tu sueldo de mercado)	_____
+ Cuotas de deuda del mes	_____
B. Salidas esenciales	_____
Meses de cobertura: A ÷ B	_____

> **Regla del capítulo:** no corrijas nada que no hayas medido, salvo una urgencia real (un fraude, un riesgo de seguridad o un incumplimiento legal), que se atiende de inmediato y se mide después.

CAPÍTULO 4

Cobrar no es ganar 4

En la aviación aprendí una distinción que después me sirvió en otras industrias. Cuando una aerolínea vende un boleto, el dinero entra, pero el vuelo casi siempre ocurre semanas o meses después. Mientras el pasajero no vuela, ese dinero no es ingreso: se registra como un pasivo, porque la aerolínea todavía le debe el viaje. Recién el día del vuelo se convierte en ingreso.

DEL DINERO RECIBIDO AL INGRESO GANADO

EN UNA AEROLÍNEA	**Vende el boleto** Entra el dinero	→	**Boleto no volado** Pasivo: cubre cambios, devoluciones y créditos	→ **El pasajero vuela** Se reconoce el ingreso
EN TU EMPRESA	**Cobras el anticipo** Entra el dinero	→	**Trabajo por entregar** Obligación con el cliente: fuera de tu caja libre	→ **Entregas o cumples la etapa** Ingreso ganado

Lo apliqué después en eventos: lo cobrado por entradas y patrocinios antes de cada edición se trataba como dinero del evento, no como ganancia, hasta que el evento se realizaba. Si una edición se movía o se reducía, esa caja seguía disponible para devolver o reprogramar. Sirve para cualquier negocio que cobra antes de entregar: escuelas y cursos, suscripciones, construcción con anticipos, agencias o consultoras que piden un depósito.

Cómo aplicarlo

- Separa en tus registros lo cobrado por trabajo que todavía no entregaste. Por eso no cuenta en tu caja libre.
- Define cómo se gana cada venta: en una fecha, por etapas cumplidas o por horas trabajadas.
- No financies costos fijos nuevos con anticipos. Si el cliente cancela, ese dinero puede tener que devolverse.
- Si los anticipos crecen más rápido que lo que entregas, tu caja se ve mejor de lo que realmente está.

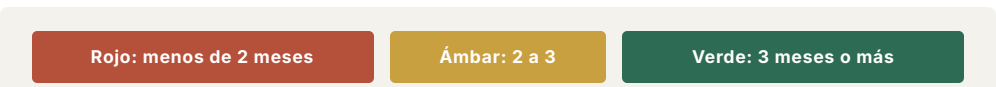
CAPÍTULO 5

Las cuatro alarmas 5

En la cabina, la alarma suena antes de la emergencia. El método instala cuatro alarmas, cada una con un nivel **ámbar** (vigilar) y uno **rojo** (actuar), escritos antes de que se necesiten.

ALARMA	QUÉ COMPARA	LA PREGUNTA DE FONDO
Caja	Caja libre ÷ salidas esenciales de un mes	¿Cuánto tiempo aguanto con lo que realmente tengo?
Deuda	Deuda financiera neta ÷ lo que genera la operación en 12 meses	¿Mi deuda está en proporción a lo que produce el negocio?
Nómina	Lo que genera la operación antes de sueldos ÷ el costo total de la nómina	¿La operación paga a su equipo, o la caja lo está subsidiando?
Margen	Margen bruto del trimestre ÷ el del mismo trimestre del año anterior	¿Cada venta me deja más o menos que antes?

La alarma de caja, completa



Dos meses de cobertura es el mínimo para reaccionar ante una caída de ventas, un cliente que no paga o un gasto inesperado. Cuando se enciende:

- congela los gastos no esenciales;
- acelera los cobros pendientes;
- ordena los pagos de las próximas semanas por prioridad;
- no asumas compromisos nuevos hasta volver a verde o tener un plan escrito.

Los umbrales de las otras tres alarmas dependen de tu sector: una distribuidora y una firma de servicios no se miden igual. Se calibran con tus estados financieros reales.

> **Cuando las alarmas se acumulan:** una alarma no es una crisis. Pero tres en ámbar a la vez dicen algo que ninguna dice sola.

CAPÍTULO 6

Antes de una decisión grande 6

En cada despegue hay un momento en que el piloto ya no puede echarse atrás: la velocidad V1, que se calcula en tierra antes de mover el avión. Si algo falla antes de V1, el piloto frena. Si falla después, tiene que despegar.

Las empresas también tienen su V1: el contrato que se firma, el anticipo que se paga, la contratación que ya no se deshace. Casi nadie lo calcula antes de cruzarlo.

No todo ingreso sirve para comprometer caja

TIPO DE INGRESO	QUÉ ES	¿SIRVE PARA COMPROMETER?
Cobrado	Dinero que ya está en tu cuenta.	Sí
Comprometido por contrato	Un derecho de cobro firmado, con monto y fecha.	Solo con fecha y ajustado por el riesgo de cobro
Probable	Una negociación avanzada, sin firma.	No
Esperado	Lo que crees que va a pasar.	No

Son dos riesgos distintos: si te pagarán, y cuándo. Un cobro seguro que llega después de que vence tu pago no te sirve para ese pago.

LAS CINCO PREGUNTAS ANTES DE CUALQUIER DECISIÓN GRANDE

1. ¿Qué compromisos voy a asumir, y desde qué fecha deja de ser recuperable cada uno?
2. ¿Qué parte del ingreso está cobrada, cuál comprometida por contrato, cuál probable y cuál solo esperada?
3. ¿Cuánto tengo que vender, y cobrar, para no perder si las cosas salen peor de lo previsto?
4. ¿Qué condición tiene que cumplirse para cruzar el punto de no retorno?
5. ¿Quién decide, en qué fecha, y a dónde voy si las cosas no salen?

> **Regla del capítulo:** ningún compromiso irreversible se autoriza con ingreso solo esperado o probable.

CAPÍTULO 7

Los cinco errores que más veo 7

Aparecen en casi todas las industrias que he recorrido. Para cada uno, la señal que lo delata y lo que puedes hacer.

1 Tratar el ingreso esperado como cobrado

"El cliente dijo que sí" no es un contrato, y un contrato no es dinero en la cuenta. **Señal:** tu proyección incluye ingresos sin fecha de cobro. **Qué hacer:** clasifica cada ingreso y compromete caja solo con lo cobrado y lo proyectado con fecha.

2 Mover caja sin mirar los compromisos

Lo viví en carne propia. **Señal:** no sabes qué pagos vencen en las próximas cuatro semanas. **Qué hacer:** antes de cualquier transferencia grande, revisa tu lista de compromisos.

3 Sumar costos fijos en los buenos tiempos

Señal: cada mes necesitas vender más solo para quedar igual. **Qué hacer:** antes de cada costo fijo nuevo, calcula cuánto bajaría lo que pueden caer tus ventas antes de perder dinero.

4 Revisar la caja cuando ya hay un problema

Señal: te enteras de que falta dinero cuando el banco rechaza un pago. **Qué hacer:** una proyección de 13 semanas, actualizada cada semana.

5 Confiar demasiado en la experiencia

Los accidentes de aviación ocurren en su mayoría por factores humanos, muchas veces por gente experimentada que se confía. En una empresa pasa lo mismo. **Señal:** las decisiones se justifican con "yo conozco mi negocio". **Qué hacer:** pide los números antes de opinar, empezando por ti.

PLAN DE ACCIÓN

Tus primeros 7 días

No necesitas hacerlo todo a la vez. Con una hora al día, en una semana tienes la revisión antes del vuelo de tu empresa.

Día 1	Responde la lista de chequeo del capítulo 2 y guarda tu resultado con fecha.
Día 2	Calcula tu caja libre y tus meses de cobertura con la hoja del capítulo 3.
Día 3	Haz la lista de todos los compromisos de las próximas cuatro semanas (plantilla A).
Día 4	Clasifica lo que esperas cobrar: cobrado, comprometido por contrato, probable o esperado.
Día 5	Arma tu proyección de caja de 13 semanas (plantilla B) y repítela con los cobros 20% más bajos.
Día 6	Elige tu próxima decisión grande y respóndele las cinco preguntas del capítulo 6.
Día 7	Escribe tu alarma de caja y agenda una reunión fija al mes para revisar los números, aunque sean solo dos personas.

> **Al final de la semana** deberías poder responder sin buscar en ningún lado: cuántos meses aguantas con tu caja libre, qué pagos vienen en las próximas semanas, qué pasa con tu caja si cobras menos, y cuál es la condición para tu próxima decisión grande.

PLANTILLA A

Lista de compromisos

Todo lo que debes pagar en las próximas cuatro semanas. “Recuperable hasta” es la fecha a partir de la cual ya no puedes echarte atrás.

COMPROMISO	A QUIÉN	MONTO	VENCE	RECUPERABLE HASTA	PRIORIDAD
Nómina	Equipo			No aplica	Alta
Impuestos	Gobierno			No aplica	Alta
Alquiler	Arrendador				Alta
Cuota de préstamo	Banco				Alta
Total					

PLANTILLA B

Proyección de caja de 13 semanas

Trece semanas son un trimestre: suficiente para ver venir un problema y tener tiempo de actuar. Anota los cobros con su fecha probable, no con la fecha de la factura.

SEM.	SALDO INICIAL	COBROS PREVISTOS	PAGOS COMPROMETIDOS	NÓMINA, IMPUESTOS Y DEUDA	SALDO FINAL	CON COBROS −20%
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						

Saldo final = saldo inicial + cobros previstos − pagos comprometidos − nómina, impuestos y deuda. El saldo final de una semana es el saldo inicial de la siguiente. En la última columna, repite el cálculo con los cobros 20% más bajos: si en alguna semana queda en negativo, ya sabes cuál es tu punto débil y cuándo llega. Actualízala cada semana: la semana 1 sale y se agrega una nueva al final.

LO QUE SIGUE

Del chequeo al plan de vuelo

Con esta guía ya hiciste la revisión antes del vuelo: sabes cuánta caja libre tienes, qué compromisos vienen y qué preguntas hacerle a tu próxima decisión grande.

El Método Prevuelo completo sigue con Reconstruir y Resistir: el presupuesto con dueños, los escenarios con punto de equilibrio, las compuertas para liberar gasto por etapas, el tablero mensual y las cuatro alarmas calibradas a tu negocio.

Mide tu Índice Prevuelo

Quince preguntas, cinco dimensiones y un puntaje de 0 a 100 con la lectura de tu nivel de riesgo. Toma unos cinco minutos.

consultingmm.net/indice-mr3

Diagnóstico Financiero Prevuelo

Analizamos tus estados financieros reales, calculamos tu Índice Prevuelo con fórmulas y evidencia, y te entregamos un informe con hallazgos, alarmas calibradas a tu negocio y prioridades claras.

consultingmm.net · info@consultingmm.net

> *Decidir con anticipación no es ser pesimista. Es justamente lo que permite acelerar con tranquilidad.*

Mario Rodríguez Aguilera

Sobre el autor y esta guía



Mario Rodríguez Aguilera es fundador de Consulting M&M LLC y creador del Método Prevuelo™. Ha dirigido áreas de planificación, presupuesto, finanzas y operaciones en telecomunicaciones y aviación, y hoy asesora a empresas de distintos sectores en arquitectura financiera. Es licenciado en Negocios Internacionales, con estudios de postgrado en Gerencia Logística y diplomados en Gerencia Aeronáutica (IESA) y en Gestión para el Servicio (Colegio Universitario de Caracas). Participó como facilitador invitado en la Semana Internacional del MBA de San Ignacio University, en Miami. ORCID 0009-0009-2066-9581.

El Método Prevuelo™: revisa tu empresa antes de despegar. Edición esencial 1.0, noviembre de 2026. Es una introducción práctica al Método Prevuelo™, antes publicado como método MR³ (Medir, Reconstruir, Resistir).

La metodología completa está publicada como *The Prevuelo™ Method*, Methodology v1.3, Consulting M&M LLC, 2026. https://doi.org/10.5281/zenodo.24010790

Autor: Mario Rodríguez Aguilera, Consulting M&M LLC. El método, sus herramientas y sus reglas provienen de la experiencia profesional del autor.

Sobre la redacción: el texto se preparó con asistencia de herramientas de inteligencia artificial bajo la dirección del autor, quien aportó las ideas, la experiencia y los casos, y revisó y aprobó el contenido final.

Aviso: esta guía tiene fines informativos y educativos. No constituye asesoría contable, tributaria, legal ni financiera, y no reemplaza el análisis de un profesional sobre la situación particular de cada empresa. Los umbrales son referencias iniciales basadas en criterio profesional. Los ejemplos ilustrativos son casos inventados.

Contacto: info@consultingmm.net · consultingmm.net

Prevuelo™ es una marca de Consulting M&M LLC.

© 2026 Mario Rodríguez Aguilera / Consulting M&M LLC. Todos los derechos reservados. Puedes compartir esta guía completa y sin modificaciones, citando la fuente.