

GUÍA PRÁCTICA

EL MÉTODO PREVUELO™

CÓMO DEJAR DE DECIDIR A CIEGAS EN TU EMPRESA

MEDIR · RECONSTRUIR · RESISTIR

MARIO RODRÍGUEZ AGUILERA

Antes publicado como el método MR³

M&M CONSULTING

Versión 1.2 · 2026

Contenido

	Cómo usar esta guía
1	Por qué existe esta guía
2	Medir: lee tu empresa antes de tocarla
3	Reconstruir: decide antes de comprometer
4	Resistir: las alarmas que no pueden faltar
5	La inteligencia artificial como copiloto
6	Lo que aprendí en cada caso
7	Los errores que más veo
8	Tus primeros 90 días con el Método Prevuelo
	Cierre: el despegue
	Anexos: plantillas y glosario

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

Cómo usar esta guía

Esta guía no es un libro de teoría financiera. Es un manual de trabajo. Está pensada para que la leas con tus números al lado, un lápiz y un par de horas sin interrupciones.

Está organizada igual que el método: primero **Medir**, después **Reconstruir** y al final **Resistir**. Cada capítulo termina con una regla y, cuando aplica, con un ejercicio. Al final encontrarás plantillas a página completa y un glosario con los términos explicados en palabras simples.

No necesitas ser contador ni tener un departamento de finanzas. Necesitas tres cosas: tus estados de cuenta bancarios de los últimos doce meses, la lista de lo que debes y a quién, y la disposición para mirar la realidad aunque no te guste.



EL MÉTODO EN CIFRAS

5 **dimensiones** que mide el Índice MR³	**4** **alarmas** con nivel ámbar y rojo	**15** **preguntas** en el autodiagnóstico
13 **semanas** de proyección de caja	**3** **escenarios** para cada decisión grande	**90** **días** para ponerlo en marcha

Cómo está organizada

- **Capítulo 1** cuenta de dónde viene el método.
- **Capítulos 2, 3 y 4** son el corazón: Medir, Reconstruir y Resistir.
- **Capítulo 5** explica cómo usar la inteligencia artificial sin perder el control.
- **Capítulos 6 y 7** muestran casos reales y los errores más comunes.
- **Capítulo 8** es un plan de 90 días para ponerlo en práctica.
- **Anexos:** plantillas y glosario.

Una nota sobre el nombre

Este método se presentó y se publicó originalmente como **método MR³** (Medir, Reconstruir, Resistir). Desde esta versión se llama **Método Prevuelo™**, porque el nombre recoge su idea central: las decisiones importantes se toman en tierra, antes de despegar. Las tres fases, las herramientas y los casos son los mismos, y el puntaje que mide tu empresa conserva el nombre original: **Índice MR³**, por las tres fases que evalúa.

Antes de empezar

Los ejemplos marcados como **ejemplo ilustrativo** son casos inventados para explicar un concepto. Los casos reales están en el capítulo 6 y no nombran a las organizaciones por confidencialidad. Los umbrales que verás son **referencias iniciales**: cada sector tiene su realidad y deben ajustarse a tu modelo de negocio. Esta guía no reemplaza la asesoría contable, tributaria ni legal.

CAPÍTULO 1

Por qué existe esta guía 1

Mi experiencia comenzó en el área de telecomunicaciones, en la principal empresa de telecomunicaciones de Venezuela, CANTV. Cuando ingresé, la empresa estaba bajo el control de diferentes accionistas nacionales e internacionales y cotizaba en la Bolsa de Valores de Nueva York. Fue una escuela y un ejemplo para mí en las áreas de planificación estratégica, presupuesto e indicadores, y también en los negocios internacionales de las telecomunicaciones: cable submarino, roaming, larga distancia internacional.

Cuando salí de telecomunicaciones y me fui a la aviación, encontré un mundo diferente. Era mi pasión desde siempre. En la aviación todo está normado con procedimientos, sobre todo las operaciones de vuelo. En mi primera empresa de aviación me tocó crear, liderar y automatizar en SAP el presupuesto, crear planes de negocios, hacer análisis de rentabilidad de rutas y analizar acuerdos de arrendamiento de aeronaves.

Pero la experiencia que más me formó fue crear la sucursal de una aerolínea en un país extranjero. Hubo que construir todo: hacer relaciones institucionales con el gobierno y los aeropuertos, contratar personal, manejar la operación completa, levantar financieramente la sucursal, hacerla viable, certificarla y operar.

El día de la certificación

Recuerdo especialmente el día en que la sucursal fue certificada. Ese día fue complicado. Nos visitaban en Ezeiza las autoridades aeronáuticas de un país extranjero, que revisaron toda la documentación y toda la operación en tierra. Ese mismo día falló el sistema y se tuvo que activar el chequeo manual. Además, tuvimos una falla en tierra en el avión que provocó un pequeño retraso en la salida. En fin, muchas cosas. Pero gracias a tener procesos documentados, planes alternos y escenarios, todo se solucionó.

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

Lo que aprendí en la aviación

Que nunca debes confiar únicamente en el factor humano. Los accidentes de aviación ocurren en su mayoría por factores humanos, y en muchos casos por la experiencia de las personas, que se confían y se descuidan. Por eso la documentación, el panel de instrumentos y los indicadores son vitales.

En una empresa pasa lo mismo. El dueño con más experiencia es, muchas veces, el que más se confía. "Yo conozco mi negocio", "siempre ha funcionado así". Hasta que deja de funcionar. Un piloto con veinte años de vuelo sigue haciendo su lista de chequeo antes de cada despegue. No porque no sepa, sino porque sabe lo que cuesta olvidar algo.

La aviación es una metáfora, no una regla literal. Una empresa no opera con las restricciones técnicas de un avión, y algunas decisiones empresariales sí pueden corregirse en parte después de tomarlas. Lo que sí se traslada completo es la disciplina: decidir con anticipación, documentar y vigilar los instrumentos.

Los errores también construyen

Sí, yo también me he equivocado. Si no hubiese cometido esos errores, hoy no existiría el Método Prevuelo. Cada error sirvió para fortalecerlo, mejorarlo y aplicarlo.

Uno de ellos lo recuerdo bien. Recibí una orden de transferir fondos a la casa matriz y la ejecuté sin priorizar los compromisos que la sucursal ya tenía. De ahí nació un impago que duró algunos meses. No fue falta de dinero: fue mover el dinero sin saber qué compromisos dependían de él.

¿Cómo se resolvió? Con planificación, midiendo y haciendo una política. Planificamos los pagos pendientes según su vencimiento, medimos cada semana cuánto entraba y cuánto había comprometido, y dejamos por escrito una política para que ninguna transferencia volviera a salir sin revisar primero los compromisos.

Ese error me enseñó una regla que hoy es parte del método: 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. Si no sabes cuáles son y cuándo vencen, cualquier decisión, por buena que parezca, puede convertirse en un problema.

Cuando el patrón se convirtió en método

Pasó algún tiempo para darme cuenta. Veía que siempre me buscaban y me conocían por mi trabajo, pero internamente, en cada cliente, hacía los mismos pasos: diagnosticar, corregir y medir. Fui pasando por varias industrias y todas padecían de lo mismo: telecomunicaciones, aviación, servicios legales, educación, odontología, med spa, restauración de daños, consultoría, eventos y organizaciones sin fines de lucro.

Y aprendí algo más: el orden importa. Al principio medía al final, para mostrar resultados. Pero cuando 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.

Las tres dimensiones

- **Medir:** saber dónde estás, con números y no con sensaciones.
- **Reconstruir:** ordenar lo que está roto y decidir con reglas, antes de comprometer lo que no se puede recuperar.
- **Resistir:** instalar instrumentos y alarmas para que la empresa vea los problemas a tiempo y siga en pie cuando el entorno cambie.

Para quién es esta guía

Para todos los empresarios y autoempresarios que no logran alcanzar el éxito en sus operaciones o que no pueden despegarse de sus empresas. Para las personas que están empezando a emprender, que no tienen esto claro y que, cuando se dan cuenta de lo que les faltó, ya es muy tarde.

> **Si solo te llevas una idea:** las actividades más importantes de un vuelo ocurren mucho antes de que el avión despegue. Prepárate para que tu empresa despegue.

CAPÍTULO 2

Medir: lee tu empresa antes de tocarla

2

Antes de cada vuelo, el piloto revisa el avión con una lista de chequeo. No importa si voló ayer. Revisa combustible, peso, instrumentos y clima, porque cada vuelo es distinto. Medir en una empresa es exactamente eso: la revisión antes del vuelo.

La mayoría de los dueños que conozco saben cuánto vendieron el mes pasado. Muy pocos saben responder estas tres preguntas sin buscar en ningún lado:

1. ¿Cuántos meses podría sostener la operación con la caja que realmente tengo disponible?
2. ¿Cuánto pesa mi deuda frente a lo que genera la operación?
3. ¿Mi margen hoy es mejor o peor que en el mismo período del año pasado?

Si no puedes contestarlas, 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 el crecimiento obliga a comprar inventario o contratar antes de cobrar, o cuando el margen de cada venta es más bajo de lo que el dueño cree. Por eso medir no es mirar las ventas: es mirar la caja, la deuda, el margen y la forma en que se toman las decisiones.

Primer ajuste: el sueldo del dueño

En muchas empresas pequeñas el dueño no tiene un sueldo asignado, o retira dinero cuando lo necesita. Eso distorsiona todos los números: el margen parece mejor de lo que es y la caja se mueve sin control.

Antes de medir, asigna al dueño una **remuneración de mercado por el rol que cumple**: lo que costaría contratar a otra persona para hacer su trabajo. No es una obligación de pagárselo; es un ajuste para ver la rentabilidad real. Si te pagas menos, resta la diferencia de tu utilidad para el análisis. Si retiras más, separa lo que es sueldo de lo que es reparto de utilidades.

Las medidas básicas

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 en garantía, impuestos cobrados o retenidos que debes entregar, y anticipos de clientes que financian 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.

Ciclo de conversión de efectivo. Días que tardas en cobrar + días que el inventario está guardado − días que tardas en pagar a proveedores. Te dice cuántos días tarda un dólar puesto en la operación en volver a tu cuenta. Si es largo, puedes vender mucho y aun así quedarte sin caja.

EBITDA ajustado. Lo que genera la operación antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, en los últimos 12 meses, con el ajuste del sueldo del dueño y sin partidas extraordinarias. No es lo mismo que la utilidad operativa, que sí descuenta la depreciación.

Margen bruto. Lo que queda de cada venta después de su costo directo, en porcentaje. Compáralo siempre con el mismo período del año anterior, para no confundir una caída real con la estacionalidad.

Ingreso vendido no es ingreso ganado

En la aviación aprendí una distinción que después me sirvió en otras industrias: el ingreso por venta y el ingreso volado. Cuando una aerolínea vende un boleto, el dinero entra, pero casi siempre el vuelo 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. Así la aerolínea mantiene la provisión para las devoluciones, los cambios o los créditos que se puedan aplicar a esa tarifa.

La regla de fondo es simple: **cobrar no es lo mismo que ganar.** Hasta que entregas lo que vendiste, ese dinero está en tu cuenta, pero en parte todavía le pertenece a tu cliente.



Lo apliqué después en eventos. Lo que se cobraba 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.

En los servicios legales ocurre lo mismo. Cuando un cliente paga por adelantado todos los honorarios de un trámite, las reglas de conducta profesional de los abogados en Estados Unidos generalmente establecen que, si el cliente cancela el contrato, el abogado solo puede quedarse con lo que efectivamente trabajó y debe devolver el resto. Ese pago completo no es ingreso el día que entra: se gana a medida que avanza el trabajo.

Sirve para cualquier negocio que cobra antes de entregar: escuelas y cursos con matrícula adelantada, suscripciones, construcción con anticipos, agencias, consultoras o talleres 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 (el vuelo, el evento), 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.

El Índice MR³: las cinco dimensiones

Para medir siempre con la misma vara, el método usa el Índice MR³: un puntaje de 0 a 100 que combina cinco dimensiones. Los pesos reflejan criterio profesional: la liquidez pesa más porque es lo que puede detener a una empresa más rápido.

DIMENSIÓN	PESO	LA PREGUNTA DE FONDO
Liquidez	30%	¿Cuánto tiempo aguanto con la caja que realmente tengo?
Estructura de capital	25%	¿Mi deuda está en proporción a lo que genera la operación?
Disciplina de gobierno	20%	¿Decido con reglas o con intuición?
Eficiencia operativa	15%	¿Cuánto margen de maniobra tengo antes de perder dinero?
Capacidad de adaptación	10%	¿Qué tan preparado estoy si algo cambia?

PESO DE CADA DIMENSIÓN EN EL ÍNDICE MR³



- Liquidez — 30%
- Estructura de capital — 25%
- Disciplina de gobierno — 20%
- Eficiencia operativa — 15%
- Capacidad de adaptación — 10%

La liquidez pesa más porque es lo que puede detener a una empresa más rápido.

El índice tiene dos versiones. El **Autodiagnóstico MR³**, que puedes hacer tú con esta guía o en consultingmm.net/indice-mr3, es una primera lectura por rangos. El **Diagnóstico Financiero Prevuelo** trabaja con tus estados financieros reales, fórmulas exactas y evidencia documental, y lo realiza un practicante. Son instrumentos distintos: un puntaje no se traduce directamente en el otro.

Tu autodiagnóstico, paso a paso

Responde cada pregunta con la opción que mejor describe tu empresa y anota los puntos. Si no sabes una respuesta, no la adivines: márcala como “no lo sé”. No suma ni resta, pero tu resultado será menos confiable, y anota ese dato como lo primero que debes averiguar.

Liquidez (30%)

1. ¿Cuántos meses de salidas esenciales cubre hoy tu caja libre?

Menos de 1 mes = 20 · 1 a menos de 2 = 45 · 2 a menos de 3 = 65 · 3 a menos de 4 = 80 · 4 o más = 95

2. En los últimos 12 meses, el flujo de caja de la operación fue...

Negativo la mayoría de los meses = 20 · Muy irregular, con meses en rojo = 45 · Positivo con altibajos = 75 · Positivo y estable = 95

3. Si tus cobros cayeran 20% durante tres meses, ¿podrías pagar la nómina sin pedir prestado?

No = 20 · Solo el primer mes = 45 · Sí, pero muy justo = 70 · Sí, con holgura = 95

Estructura de capital (25%)

4. Tu deuda financiera neta equivale a cuántas veces tu EBITDA ajustado anual

Más de 4,5 veces, o EBITDA negativo con deuda = 25 · 3 a 4,5 veces = 55 · Menos de 3 veces = 85 · Sin deuda neta y EBITDA positivo = 95

5. ¿El EBITDA ajustado cubre cómodamente los pagos de deuda (intereses y capital)?

No, o apenas = 20 · Justo = 50 · Sí, con margen = 85 · No tenemos deuda = 95

Disciplina de gobierno (20%)

6. ¿Cómo usan el presupuesto?

No hay presupuesto = 15 · Existe, no se sigue = 40 · Se revisa de vez en cuando = 70 · Cada mes, con desviaciones menores al 10% = 95

7. ¿Cuántos días después del cierre tienes tus estados financieros?

Más de 45, o no los tenemos = 20 · 30 a 45 = 50 · 15 a 29 = 75 · Menos de 15 = 95

8. ¿Cómo siguen los indicadores clave?

No los seguimos = 15 · A mano, de vez en cuando = 45 · Reporte mensual = 75 · Tablero actualizado = 95

9. ¿Los procesos y controles financieros están documentados?

No, todo está en la cabeza de alguien = 20 · Algunos = 45 · La mayoría = 75 · Todos, y se revisan = 95

10. ¿Cómo se manejan el sueldo y los retiros del dueño?

Retiros sin registro = 20 · Se registran, sin separar sueldo y utilidades = 45 · Separados en la contabilidad, sin política escrita = 70 · Política escrita, separación y autorización = 95

Eficiencia operativa (15%)

11. Frente al mismo período del año anterior, tu margen bruto...

Cayó más de 8% = 25 · Cayó entre 4% y 8% = 50 · Está estable = 75 · Mejoró = 95

12. Comparados con las ventas, tus gastos han crecido...

Más rápido = 25 · Al mismo ritmo = 55 · Más lento = 80 · Bajaron mientras las ventas subían = 95

13. ¿Cuánto podrían caer tus ventas antes de empezar a perder dinero?

Ya pierdo dinero = 15 · Menos de 10% = 35 · Entre 10% y 25% = 65 · Más de 25% = 90

Capacidad de adaptación (10%)

14. ¿Cómo proyectan el futuro financiero?

No proyectamos = 15 · Solo el año en curso = 45 · 12 meses, un escenario = 70 · 12–24 meses, tres escenarios = 95

15. ¿Qué tan concentradas están tus ventas?

Un cliente más del 40% o tres más del 70% = 25 · Un cliente 25–40% o tres 50–70% = 50 · Un cliente 10–25% o tres 30–50% = 75 · Ningún cliente llega al 10% y tres suman menos del 30% = 95

En la concentración de clientes, si se cumplen dos condiciones, vale la de mayor riesgo (el puntaje más bajo).

Cómo calcular:

1. Promedia los puntos de las preguntas de cada dimensión (sin contar las “no lo sé”).
2. Multiplica cada promedio por su peso: Liquidez × 0,30; Capital × 0,25; Gobierno × 0,20; Eficiencia × 0,15; Adaptación × 0,10.
3. Suma los cinco resultados. Ese es tu puntaje.

PUNTAJE	LECTURA	QUÉ HACER PRIMERO
80–100	Riesgo bajo	Mantener las alarmas y evaluar el crecimiento con compuertas.
65–79	Riesgo moderado	La operación funciona, pero hay puntos que un golpe podría volver críticos.
50–64	Riesgo elevado	Hay brechas que hoy limitan tus decisiones. Ordénalas antes de invertir.
0–49	Riesgo crítico	Prioridad: estabilizar la caja y recuperar visibilidad.

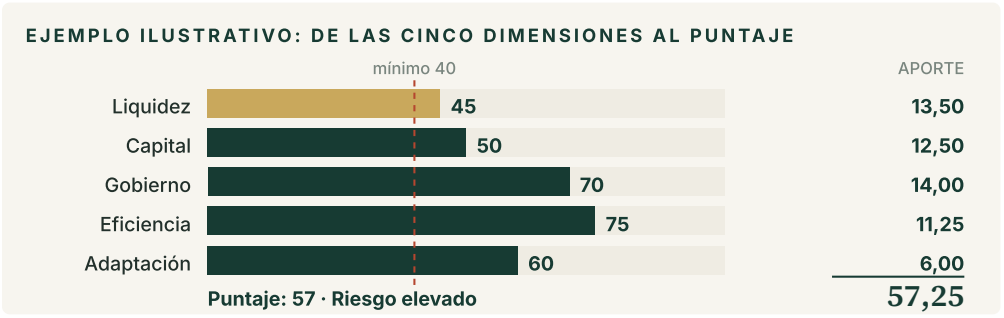


Tres reglas que no se negocian:

- El puntaje describe el riesgo general. La causa la dice tu dimensión más baja: empieza por ahí.
- Si tu liquidez o tu estructura de capital promedian menos de 40, trata tu resultado como Riesgo elevado aunque el total sea mayor.
- Si tienes una alarma roja (capítulo 4), tu resultado no puede leerse como Riesgo bajo. Un buen promedio nunca tapa una alarma.

Ejemplo ilustrativo de cálculo

Una empresa obtiene estos puntajes en las cinco dimensiones:



Con esos puntajes: Puntaje = 45 × 0,30 + 50 × 0,25 + 70 × 0,20 + 75 × 0,15 + 60 × 0,10 = 13,5 + 12,5 + 14 + 11,25 + 6 = **57,25 → 57, Riesgo elevado.** Su dimensión más baja es Liquidez: el plan empieza por la caja, no por el crecimiento.

Errores al medir

- **Medir una sola vez.** Una medición es una foto. Lo que importa es la tendencia: repite cada trimestre.

- **Usar números que nadie revisó.** Si tu contabilidad está atrasada, ponla al día primero.
- **Mezclar las cuentas personales con las de la empresa.** Distorsiona todos los indicadores.
- **Medir para justificar una decisión ya tomada.** Se mide para decidir, no para confirmar.

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

CAPÍTULO 3

Reconstruir: decide antes de comprometer

3

En cada despegue hay un momento en que el piloto ya no puede echarse atrás. Se llama V1. Es una velocidad que se calcula en tierra, antes de mover el avión, con el peso, la pista, la temperatura y el viento. 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. La diferencia es que casi nadie lo calcula antes de cruzarlo. Reconstruir es ordenar la casa y, sobre todo, aprender a decidir antes de comprometer.

1. Un presupuesto que se use

El presupuesto no es un archivo que se hace en enero y se olvida en febrero. Es la regla que dice cuánto se puede gastar, en qué y con qué condición. Un presupuesto útil:

- **Está por mes,** porque la caja se vive mes a mes.
- **Tiene dueño:** cada línea tiene una persona responsable.
- **Tiene reglas de aprobación:** por ejemplo, un gasto fuera de presupuesto por encima de cierto monto requiere la firma del dueño o del comité.
- **Se compara cada mes con lo real.** Si se modifica formalmente, la nueva versión cuenta desde la fecha en que se aprueba, nunca hacia atrás.

2. Costos fijos y margen de seguridad

Los costos fijos son los que pagas aunque no vendas nada. No son malos en sí mismos: una firma de servicios profesionales vive de su equipo. Lo peligroso es tener costos fijos altos **frente a lo que vendes**. Para saberlo, calcula tu **margen de seguridad**: cuánto podrían caer tus ventas antes de empezar a perder dinero. Si tus ventas pueden caer 30% y sigues en equilibrio, tienes aire. Si con una caída de 5% ya pierdes, cualquier costo fijo nuevo es un riesgo.

Revisa tus costos fijos uno por uno y clasifícalos: indispensables, renegociables y convertibles en variables (por ejemplo, pagar por servicio en lugar de por mes).

3. Ordenar la deuda

Cuando la deuda pesa demasiado, esperar no la arregla:

1. Haz la lista completa de deudas: a quién, cuánto, tasa, vencimiento y garantías.
2. Proyecta la caja de las próximas 13 semanas para saber cuánto puedes pagar de verdad.
3. Habla con los acreedores antes de incumplir, no después, con una propuesta concreta basada en esa proyección.
4. Como criterio, no tomes deuda nueva para pagar gasto corriente mientras la alarma de deuda esté en rojo. La excepción razonable es refinanciar deuda cara con deuda más barata, o un financiamiento de emergencia aprobado con un plan.

4. Cuatro clases de ingreso

Esta es una de las distinciones más importantes del método:

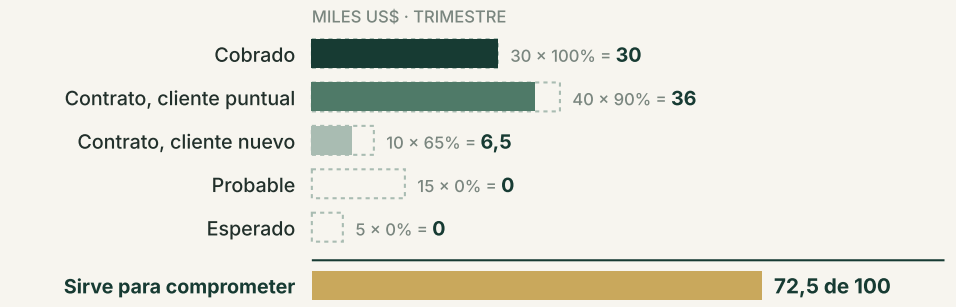
- **Cobrado:** dinero que ya está en tu cuenta.
- **Comprometido por contrato:** un derecho de cobro firmado, con monto y fecha, que todavía no entra.
- **Probable:** una negociación avanzada, sin firma.
- **Esperado:** lo que crees que va a pasar.

Para presupuestar, un contrato firmado es una buena evidencia. Para comprometer caja, no basta: un cliente puede firmar por US$100.000 y pagar en 90 días, pagar tarde o no pagar. Por eso, para autorizar un compromiso irreversible solo cuentan el dinero cobrado y los cobros proyectados **con fecha** y ajustados por riesgo.

COBRO	FACTOR ORIENTATIVO PARA COMPROMETER CAJA
Contrato vigente, cliente puntual, cobro dentro del período	90–100%
Cliente nuevo o con historial irregular	50–80%
Factura vencida hace más de 60 días sin acuerdo verificable	0%

Recuerda que 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.

EJEMPLO ILUSTRATIVO: CUÁNTO DE LO QUE VENDES SIRVE PARA COMPROMETER CAJA



La línea punteada es lo que vendiste o esperas vender. El color es lo que cuenta para autorizar un compromiso irreversible, después de aplicar el factor de cobro.

5. La proyección de caja de 13 semanas

Es la herramienta que más uso, y la que funcionó en la sucursal de Argentina. Cada semana anotas: saldo inicial, cobros previstos (con su fecha y su factor de riesgo), pagos comprometidos, obligaciones críticas (nómina, impuestos, deuda) y saldo final. Trece semanas son un trimestre: suficiente para ver venir un problema y tener tiempo de actuar. La plantilla está en el Anexo B.

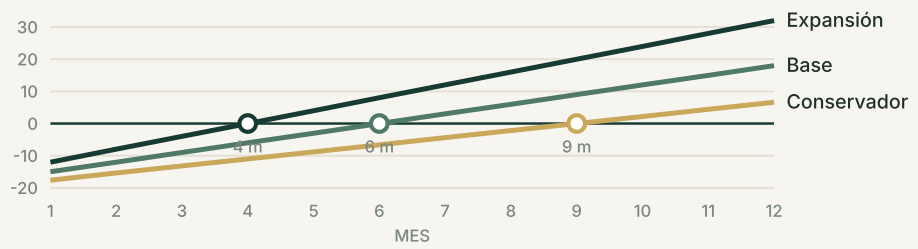
Hazle una **prueba de estrés**: repite la proyección con los cobros 20% más bajos durante todo el período. Si en algún momento la caja libre queda en negativo, ya sabes cuál es tu punto débil y cuándo llega.

6. Tres escenarios

Toda decisión grande se modela en tres escenarios: conservador, base y de expansión, cada uno con su punto de equilibrio. La pregunta deja de ser "¿esto es rentable?" y pasa a ser "¿cuánto tengo que vender, y cobrar, para no perder en cada caso?".

El escenario conservador asume que el ingreso esperado no llega y que algún costo sube. Como criterio, una decisión que no resiste el escenario conservador no se toma todavía. Una inversión deliberada en innovación o crecimiento puede ser la excepción, pero entonces debe tener un monto máximo de pérdida definido y aprobado por escrito.

EJEMPLO ILUSTRATIVO: RESULTADO MENSUAL DEL SEGUNDO LOCAL EN TRES ESCENARIOS (MILES US$)



Cada punto marca el mes en que la operación deja de perder dinero. Es el caso de la matriz de compuertas de este capítulo: se decide con la línea conservadora.

7. Compuertas y punto de no retorno

Para cada compromiso grande se anotan dos datos: cuánto dinero implica y desde qué fecha deja de ser recuperable. El gasto se libera por bloques, y cada bloque solo cuando se cumple una condición escrita: la **compuerta**. Cada iniciativa tiene una fecha de decisión, una condición y un responsable. Si la condición no se cumple, se reduce o se pospone, sin drama, porque ya estaba decidido.

8. El alterno

Una vez que cruzas el punto de no retorno, ya no sirve preguntarse si volver. La pregunta es a dónde ir si las cosas no salen. Ningún piloto pasa ese punto sin saber cuál es su aeropuerto alterno. Define el tuyo antes: reducir el formato, posponer una fase, renegociar un contrato, y cuánta caja necesitas para llegar ahí.

Ejemplo ilustrativo: la matriz de compuertas resuelta

Un dueño de restaurante quiere abrir un segundo local. Así queda su decisión en la matriz de compuertas (plantilla en el Anexo D):

CAMPO	DECISIÓN: SEGUNDO LOCAL
Compromiso	Abrir un segundo local: alquiler (depósito de 3 meses), remodelación de US$120.000 y 8 contrataciones
Monto total en riesgo	US$185.000 en el primer año
Irreversibilidad	Depósito: al firmar el alquiler · Remodelación: al iniciar la obra · Contrataciones: desde el primer día
Responsable	Dueño, con aprobación del comité
Escenarios	Conservador: equilibrio en 9 meses · Base: 6 · Expansión: 4

CAMPO	DECISIÓN: SEGUNDO LOCAL
Compuerta (condición)	El primer local tiene al menos 3 meses de salidas esenciales en caja libre, el financiamiento de la remodelación está aprobado por escrito y la proyección de 13 semanas no muestra déficit en el escenario conservador
Fecha límite de decisión	30 de junio. Si no se cumple la compuerta, se pospone 90 días
Riesgos principales	Demanda menor en la nueva zona; sobrecosto de obra; rotación del personal nuevo
Alterno	Si a los 6 meses el nuevo local no cubre sus costos variables y su alquiler: reducir horario y menú antes de tocar la caja del primer local
Estado	Compuerta 1 de 3 cumplida (caja). Pendiente: financiamiento y proyección

Con estas respuestas por escrito, la decisión deja de ser una apuesta y se convierte en un plan con condiciones.

Reglas, criterios y excepciones

No todas las reglas del método pesan igual:

- **Reglas de control:** no se rompen sin autorización escrita del dueño o del comité. Ejemplo: no se mueve caja sin revisar antes la lista de compromisos.
- **Criterios de decisión:** son lo normal; desviarse exige justificarlo por escrito. Ejemplo: no tomar deuda nueva con la alarma de deuda en rojo.
- **Excepciones autorizadas:** urgencias donde no se espera a medir. Ejemplo: un fraude se detiene de inmediato.

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. ¿Cuál es mi punto de equilibrio en el escenario conservador?
4. ¿Qué condición tiene que cumplirse para cruzar?
5. ¿Quién decide y en qué fecha?

> **Regla del capítulo:** antes de mover caja, primero se cubren los compromisos. Y ningún compromiso irreversible se autoriza con ingreso solo esperado o probable.

CAPÍTULO 4

Resistir: las alarmas que no pueden faltar 4

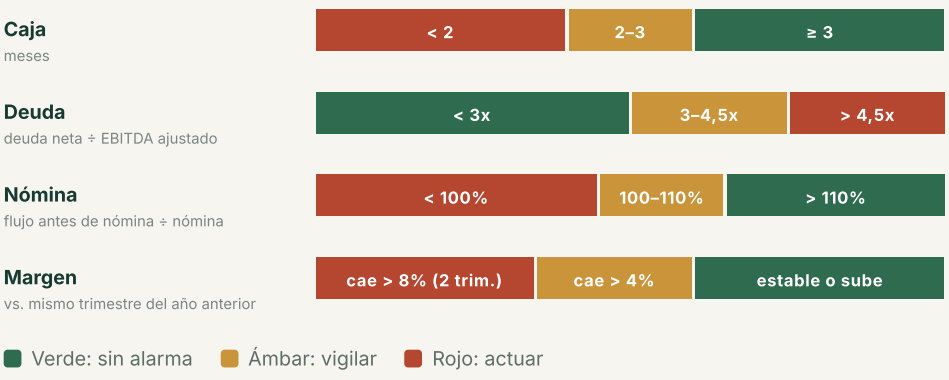
En la cabina, la alarma suena antes de la emergencia, no después. Resistir es instalar en tu empresa esos instrumentos y esas alarmas, para que los problemas se vean cuando todavía hay tiempo de decidir.

Las cuatro alarmas

Cada alarma tiene un nivel **ámbar** (vigilar) y uno **rojo** (actuar). Los umbrales son referencias iniciales: se ajustan según tu tipo de negocio, pero deben quedar escritos antes de que se necesiten.

ALARMA	CÓMO SE CALCULA	ÁMBAR	ROJO
Caja	Caja libre ÷ salidas esenciales de un mes	2 a 3 meses	Menos de 2 meses
Deuda	Deuda financiera neta ÷ EBITDA ajustado de 12 meses	3 a 4,5 veces	Más de 4,5 veces, o EBITDA cero o negativo con deuda
Nómina	Flujo operativo antes de nómina ÷ nómina total con cargas (promedio de 3 meses)	100% a 110%	Menos de 100%
Margen	Margen bruto de los 2 últimos trimestres vs. el mismo trimestre del año anterior (cambio relativo)	Alguno cae más de 4%	Ambos caen más de 8%

LAS CUATRO ALARMAS DE UN VISTAZO



Umbrales de referencia. Se ajustan a cada sector, pero se escriben antes de necesitarlos.

Cada alarma en detalle

Alarma de caja. 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:** congelar gastos no esenciales, acelerar los cobros pendientes, ordenar los pagos de las próximas semanas por prioridad y no asumir compromisos nuevos.

Alarma de deuda. La deuda neta es la deuda financiera (préstamos, líneas de crédito, tarjetas empresariales, arrendamientos financieros) menos la caja. Por encima de 4,5 veces el EBITDA ajustado, la deuda empieza a limitar las decisiones. Si el EBITDA es cero o negativo y hay deuda, la alarma está en rojo aunque la razón no se pueda calcular. **Cuando se enciende:** no tomar deuda nueva salvo para refinanciar deuda más cara, preparar una propuesta de renegociación basada en la proyección de 13 semanas y priorizar la deuda más costosa.

Alarma de nómina. Compara lo que la operación genera **antes** de pagar sueldos con lo que cuesta la nómina. Por debajo de 100%, la operación no alcanza a cubrir la nómina del período. No significa por sí solo que la empresa sea insolvente, porque puede tener reservas, pero sí que se está consumiendo caja para pagar sueldos. **Cuando se enciende:** revisar precios y márgenes, la productividad por área y la estructura del equipo antes de que la decisión se vuelva urgente.

Alarma de margen. Se mide como cambio relativo: pasar de 25% a 22,9% es una caída de 8%. Se compara con el mismo trimestre del año anterior para no confundir una caída real con la estacionalidad. Suele indicar costos que suben sin ajustar precios, descuentos que se volvieron permanentes o un cambio en la mezcla de productos. **Cuando se enciende:** revisar el costo de cada producto o servicio, los descuentos y los precios.

Cuando las alarmas se acumulan

Una alarma no es una crisis: es tiempo de decidir. Pero tres alarmas en ámbar al mismo tiempo dicen algo que ninguna dice por separado. Trátalas como una señal de vulnerabilidad acumulada, salvo que tengas una razón documentada (por ejemplo, la temporada baja de un negocio estacional que ya estaba financiada).

Indicadores adelantados

Las cuatro alarmas muestran problemas que ya empezaron. Estos indicadores avisan antes:

- **Concentración de clientes:** si un cliente es más del 40% de tus ventas, o tus tres mayores más del 70%, una sola decisión ajena puede cambiar tu año.
- **Antigüedad de las cuentas por cobrar:** si crece la parte vencida a más de 60 días, la caja se va a resentir aunque las ventas se vean bien.
- **Oportunidades comerciales:** si el volumen de propuestas y negociaciones cae durante dos meses, las ventas caerán después.
- **Proveedores críticos:** si un proveedor clave no tiene alternativa probada, tienes un riesgo que no aparece en ningún estado financiero.

Seguimiento de acciones correctivas

Una alarma que se enciende y no produce una acción es solo una luz. Cada vez que una alarma pase a ámbar o rojo, registra: la acción, el responsable, la fecha objetivo, el resultado esperado y, en el siguiente comité, si funcionó. Si no funcionó, se escala. La plantilla está en el Anexo F.

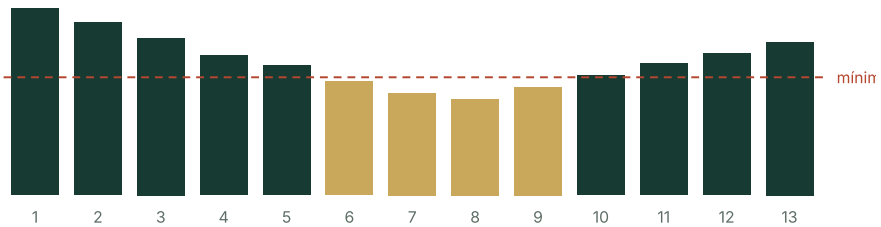
El tablero

No hace falta un software caro. Un tablero sencillo de una página, actualizado cada mes, vale más que cien reportes que nadie lee. Así se ve uno resuelto:

TABLERO PREVUELO · MARZO · EMPRESA DE SERVICIOS (EJEMPLO ILUSTRATIVO)

CAJA	DEUDA	NÓMINA	MARGEN
2,4 meses	2,1x	104%	−2%
Ámbar	Verde	Ámbar	Verde

Caja libre proyectada, 13 semanas (miles US$)



Presupuesto vs. real: mayores diferencias

LÍNEA	DESVÍO	ACCIÓN
Publicidad	+18%	Revisar campaña
Horas extra	+12%	Ajustar turnos
Software	−6%	—

Decisiones en curso

DECISIÓN	COMPUERTA	FECHA
Segundo local	1 de 3	30-jun
Nuevo software	Cumplida	—

Lectura: dos alarmas en ámbar (caja y nómina). La caja bajará del mínimo entre las semanas 6 y 9: se congelan gastos no esenciales y se adelantan cobros. No se avanza en la compuerta 2 del segundo local hasta normalizar la caja.

El comité

Aunque tu empresa sea pequeña, reúnete una vez al mes con quien maneja los números, aunque sean solo dos personas, y revisen el tablero. Lo que no tiene fecha en el calendario, no pasa. La agenda sugerida está en el Anexo G.

La documentación

En la aviación, lo que no está escrito no existe. Documenta al menos tres cosas: cómo se calcula cada indicador, quién aprueba cada tipo de gasto y qué se decidió en cada comité. Así, si mañana cambia la persona, el sistema sigue funcionando.

> **Regla del capítulo:** lo que no está documentado depende de la memoria de alguien. Y la memoria falla, como falla el factor humano en la cabina.

CAPÍTULO 5

La inteligencia artificial como copiloto 5

El piloto automático vuela buena parte del trayecto, pero el piloto sigue al mando. Así se usa la inteligencia artificial en el Método Prevuelo: acelera el análisis, pero no decide.

Para qué sí

- Armar borradores de escenarios y tablas de sensibilidad.
- Comparar el presupuesto con lo real y señalar desviaciones.
- Resumir estados financieros y tendencias.
- Detectar cuándo un indicador se acerca a un umbral.
- Preparar el primer borrador de un reporte para el comité.

Para qué no

- Aprobar o ejecutar pagos, transferencias o reestructuraciones.
- Tomar decisiones de crédito, contratación o inversión.
- Usar más datos de clientes o personas de los necesarios.
- Poner cifras en reportes oficiales sin que nadie las revise.

Las cinco reglas

1. **Usos definidos:** la IA solo se usa en tareas aprobadas.
2. **Validación humana:** cada resultado importante lo revisa una persona con nombre.
3. **Sin ejecución autónoma:** la IA nunca mueve dinero.
4. **Trazabilidad:** queda registrado qué se pidió, qué respondió, quién revisó y qué se decidió.
5. **Datos mínimos:** solo la información necesaria y con acceso controlado.

Tres validaciones obligatorias

Un resultado de IA puede verse impecable y estar equivocado, sobre todo si los datos de entrada tienen errores, si la herramienta confunde períodos o mezcla conceptos contables. Antes de usar cualquier cifra:

1. **Verifica la fuente y el período** de cada dato que usó.
2. **Recalcula por tu cuenta** los indicadores críticos (caja, deuda, nómina y margen).
3. **Separa** lo que son hechos comprobados, lo que son supuestos y lo que son estimaciones.

Ejemplo ilustrativo: un error que parece correcto

Le pides a una herramienta de IA que calcule tu cobertura de caja. Responde con seguridad: "Tu caja de US$90.000 cubre 3 meses de costos fijos de US$30.000. Estás en zona verde".

Parece correcto. Pero al verificar encuentras dos errores: usó el saldo del banco sin restar US$25.000 de impuestos cobrados que debes entregar, y tomó los costos fijos sin las cuotas de deuda, que suman US$8.000 al mes.

Lo correcto: (90.000 − 25.000) ÷ (30.000 + 8.000) = **1,7 meses. Alarma roja.**

La herramienta no mintió: respondió con los datos que le diste. Por eso la validación humana no es un trámite.

Cómo pedirle bien las cosas

- "Con esta tabla de ventas y costos de los últimos 12 meses, calcula el margen bruto mensual y compara cada trimestre con el mismo trimestre del año anterior. Muestra tus cálculos."
- "Arma tres escenarios para abrir un segundo local: conservador, base y expansión. Usa estos supuestos [lista]. Señala qué supuestos son estimaciones."
- "Compara este presupuesto con lo real y ordena las diferencias de mayor a menor. No saques conclusiones: solo muéstrame dónde están."

El registro

Lleva una tabla simple con cinco columnas: fecha, qué se pidió, qué datos se usaron, quién revisó y qué se decidió. Parece burocracia hasta el día en que alguien pregunta de dónde salió un número.

> **Regla del capítulo:** la IA es copiloto, no piloto. La responsabilidad nunca se delega a una máquina.

CAPÍTULO 6

Lo que aprendí en cada caso 6

El método no nació en una pizarra. Se formó en organizaciones reales. Estos son algunos de los casos que más me enseñaron. Por confidencialidad no nombro a las organizaciones; cada resultado está respaldado por escrito por directivos o colaboradores que participaron. Los resultados corresponden a experiencias concretas, con sus circunstancias, y no son una garantía de lo que ocurrirá en otra empresa.

Una aerolínea abriendo sucursal en otro país

Situación inicial: la aerolínea operaba vuelos chárter ocasionales, sin presencia formal en el país, sin cuentas bancarias locales, sin contratos con proveedores ni servicios en tierra y sin control financiero. Los permisos de aterrizaje se obtenían, a veces, pocas horas antes del vuelo.

Qué hicimos (2018–2022): construimos la sucursal desde cero e instalamos un control semanal de caja proyectada que consolidaba todos los costos de la operación, junto con un control de pagos de combustible y contratos formales con proveedores y servicios en tierra.

Resultado: la puntualidad pasó de 68% a 95% y la ruta obtuvo su certificación comercial completa. La mejora fue resultado de sincronizar la planificación de tripulaciones, proveedores, horarios y pagos; el control financiero contribuyó al hacer que los pagos dejaran de interrumpir la operación.

Lo que me enseñó: la puntualidad de un avión también es un tema financiero. Cuando los pagos fallan, la operación falla.

Cómo aplicarlo en tu empresa: si tu operación depende de proveedores críticos, sincroniza tu calendario de pagos con tu calendario de operación.

Un grupo aéreo evaluando rutas nuevas

Situación inicial: abrir una ruta implica costos altos y difíciles de revertir.

Qué hicimos (2015–2017): antes de abrir cada ruta la modelábamos con costos de arrendamiento, combustible, demanda esperada y escenarios de ingresos.

Lo que me enseñó: decidir en tierra, antes del punto de no retorno.

Cómo aplicarlo en tu empresa: cualquier expansión, por pequeña que sea, merece su modelo de tres escenarios antes de firmar.

Una empresa de medios y educación después del COVID

Situación inicial: ingresos interrumpidos y poca visibilidad sobre la situación real.

Qué hicimos (2022): creamos un comité de finanzas, ordenamos el sistema contable, instalamos tableros de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y señales de riesgo, y construimos escenarios a 12–24 meses.

Resultado: más de US$400.000 en deudas con proveedores reestructuradas, costos fijos 23% más bajos en seis meses y tres unidades digitales que generaron más de US$1,5 millones en un año. Años después, la empresa sigue usando los modelos y tableros.

Lo que me enseñó: en una crisis, lo primero es ver. No se puede corregir lo que no se ve.

Cómo aplicarlo en tu empresa: cuando todo parece urgente, empieza por la proyección de 13 semanas y la lista de deudas. Las decisiones vienen después.

Eventos internacionales de más de US$500.000 por edición

Situación inicial: los patrocinios llegaban tarde y los costos se comprometían temprano, sin puntos de equilibrio definidos.

Qué hicimos: definimos escenarios con punto de equilibrio, compuertas ligadas a ingreso confirmado y un punto de no retorno por iniciativa. Además, lo cobrado antes de cada edición se trató como dinero del evento, no como ganancia, hasta que el evento se realizaba.

Resultado: los eventos se ejecutaron dentro de sus límites financieros, sin sobrecostos, y el modelo se reutilizó.

Lo que me enseñó: la pregunta cambió de "¿crees que va a salir?" a "¿ya cruzamos la compuerta?".

Cómo aplicarlo en tu empresa: si tu ingreso depende de terceros que confirman tarde, nunca comprometas costos irreversibles por adelantado sin una compuerta.

Una fundación con programas en más de 15 países

Situación inicial: fuentes de financiamiento variables y reglas distintas en cada país.

Qué hicimos: un modelo de pronóstico a tres años, tableros de asignación de recursos y presupuestos con umbrales.

Resultado: una precisión presupuestaria superior al 90%, medida como la cercanía entre lo presupuestado y lo ejecutado.

Lo que me enseñó: las organizaciones sin fines de lucro necesitan la misma disciplina que una empresa, porque su dinero tiene aún menos margen de error.

Cómo aplicarlo en tu organización: si dependes de donaciones o fondos, presupuesta con el escenario conservador y libera gasto por compuertas.

Una consultora certificada B Corp en crecimiento

Situación inicial: crecía en servicios y proyectos, pero sin presupuesto formal ni reglas para aprobar iniciativas.

Qué hicimos: su primer presupuesto formal, un comité de revisión, umbrales de aprobación y reglas para usar herramientas analíticas con validación humana.

Resultado: según la propia firma, una mejora de eficiencia operativa cercana al 15%, reflejada en menores desviaciones presupuestarias y una mejor relación entre ingresos y personal.

Lo que me enseñó: crecer sin reglas es acelerar sin instrumentos.

Cómo aplicarlo en tu empresa: antes de crecer, define quién aprueba qué y con qué monto.

> **Lo que tienen en común:** en todos los casos, lo más importante no fue el número del primer año, sino que los sistemas siguieron funcionando cuando terminó mi intervención.

CAPÍTULO 7

Los errores que más veo 7

Estos errores 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 de caja incluye ingresos sin fecha de cobro. **Qué hacer:** clasifica cada ingreso en cobrado, comprometido por contrato, probable o esperado, y compromete caja solo con lo cobrado y lo proyectado con fecha y factor de riesgo.

2. Mover caja sin mirar los compromisos

Lo viví en carne propia. La caja tiene dueños aunque esté en tu cuenta.

Señal: no sabes qué pagos vencen en las próximas cuatro semanas. **Qué hacer:** antes de cualquier transferencia grande, revisa la proyección de 13 semanas.

3. Sumar costos fijos en los buenos tiempos

Señal: tu margen de seguridad se achica mes a mes. **Qué hacer:** antes de cada costo fijo nuevo, calcula cuánto bajaría tu margen de seguridad.

4. Tener un presupuesto que nadie mira

Señal: nadie sabe cuánto queda disponible en cada línea. **Qué hacer:** comparación mensual de presupuesto contra lo real, con un responsable por línea.

5. Revisar la caja cuando ya hay un problema

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

6. Confundir el sueldo del dueño con las utilidades

Señal: el dueño retira dinero cuando lo necesita y nadie sabe cuánto gana de verdad la empresa. **Qué hacer:** asigna una remuneración de referencia, separa sueldo y reparto de utilidades y define por escrito cuándo y cuánto se puede

retirar.

7. Depender de una sola persona

Si quien sabe todo se va mañana, ¿tu empresa sigue volando?

Señal: hay procesos que solo una persona sabe hacer. **Qué hacer:** documenta los procesos financieros clave y cruza responsabilidades.

8. Crecer sin compuertas

Señal: las decisiones grandes se toman en una reunión y nadie escribe la condición. **Qué hacer:** usa la matriz de compuertas del Anexo D.

9. Usar IA sin reglas

Señal: nadie sabe qué datos se compartieron ni quién revisó la respuesta. **Qué hacer:** aplica las cinco reglas y las tres validaciones del capítulo 5.

10. Confiar demasiado en la experiencia

El dueño que “siempre lo ha hecho así” es el que menos revisa los instrumentos. Igual que en la cabina.

Señal: las decisiones se justifican con “yo conozco mi negocio”. **Qué hacer:** pide los números antes de opinar, empezando por ti.

CAPÍTULO 8

Tus primeros 90 días con el Método Prevuelo

No necesitas hacerlo todo a la vez. Este es el orden que recomiendo, con lo que deberías tener terminado al final de cada etapa.

EL PLAN DE 90 DÍAS EN UNA LÍNEA



ENTREGABLES

- Puntaje inicial
- Caja libre calculada
- Lista de compromisos
- Tres decisiones identificadas

ENTREGABLES

- Proyección de 13 semanas
- Presupuesto con dueños
- Una decisión con compuerta escrita

ENTREGABLES

- Tablero funcionando
- Registro de acciones
- Reunión fija
- Segunda medición

Días 1 a 15: Medir

- Haz el ajuste del sueldo del dueño y separa las cuentas personales de las de la empresa.
- Calcula tu caja libre, tus meses de cobertura y tu ciclo de conversión de efectivo.
- Haz tu primer autodiagnóstico MR³ y guárdalo con fecha.
- Haz la lista de todos tus compromisos de los próximos 90 días (Anexo A).
- Identifica las tres decisiones grandes que tienes por delante este año.

Entregables: puntaje inicial, lista de compromisos, caja libre calculada y tres decisiones identificadas.

Días 16 a 45: Reconstruir

- Arma tu proyección de caja de 13 semanas y hazle la prueba de estrés (Anexo B).
- Arma o rehaz tu presupuesto mensual, con reglas de quién aprueba qué.
- Calcula tu margen de seguridad y clasifica tus costos fijos.

- Clasifica tus ingresos en cobrados, comprometidos por contrato, probables y esperados.
- Lleva tu decisión grande más próxima a la matriz de compuertas, con sus tres escenarios (Anexos C y D).
- Si tu deuda pesa demasiado, prepara la conversación con tus acreedores.

Entregables: proyección de 13 semanas, presupuesto con dueños y una decisión con compuerta escrita.

Días 46 a 90: Resistir

- Define tus cuatro alarmas con sus umbrales, su responsable y su primera respuesta.
- Arma tu tablero mensual de una página (Anexo E).
- Abre el registro de acciones correctivas (Anexo F).
- Agenda una reunión mensual fija para revisarlo (Anexo G).
- Si usas IA, escribe tus reglas de uso.
- Documenta cómo se calcula cada indicador.
- Repite el autodiagnóstico y compáralo con el del día 1.

Entregables: tablero funcionando, registro de acciones, reunión fija y una segunda medición.

> **Al día 90 deberías poder responder sin buscar en ningún lado:** cuántos meses aguantas con tu caja libre, cuánto pesa tu deuda, si tu margen mejora o empeora frente al año anterior, qué pasa con tu caja en las próximas 13 semanas, y cuál es la condición para tu próxima decisión grande.

Cierre: el despegue

El Método Prevuelo no elimina el riesgo. Ningún piloto despega sin riesgo. Lo que hace es que lo asumas cuando tú decides, con números calculados en tierra y no en plena carrera.

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

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

Mario Rodríguez Aguilera

Anexos: plantillas y glosario

Anexo A. Lista de compromisos

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

Anexo B. Proyección de caja de 13 semanas

SEM.	SALDO INICIAL	COBROS PREVISTOS (CON FACTOR)	PAGOS COMPROMETIDOS	NÓMINA, IMPUESTOS Y DEUDA	SALDO FINAL	CAJA LIBRE	PRUEBA DE ESTRÉS (−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. Actualízala cada semana: la semana 1 sale y se agrega una nueva al final.

Anexo C. Escenarios de una decisión

CONCEPTO	CONSERVADOR	BASE	EXPANSIÓN
Ingreso cobrado y comprometido por contrato			
Ingreso probable			
Costos fijos nuevos			
Costos variables			
Punto de equilibrio			
Meses hasta el equilibrio			
Caja mínima en 13 semanas			
Pérdida máxima aceptable			

Anexo D. Matriz de compuertas

CAMPO	DECISIÓN:
Compromiso	
Monto total en riesgo	
Fecha desde la que es irreversible	
Responsable	
Escenario conservador	
Compuerta (condición escrita)	
Fecha límite de decisión	
Riesgos principales	
Alterno	
Excepción autorizada (quién y por qué)	
Estado	

Anexo E. Tablero de las cuatro alarmas

ALARMA	VALOR DEL MES	ÁMBAR	ROJO	RESPONSABLE	ACCIÓN
Caja (meses de cobertura)		2 a 3	< 2		
Deuda neta ÷ EBITDA ajustado		3 a 4,5	> 4,5 o EBITDA ≤ 0		
Flujo antes de nómina ÷ nómina		100–110%	< 100%		
Margen bruto vs. mismo trimestre		Cae > 4%	Cae > 8% (2 trim.)		

Anexo F. Registro de acciones correctivas

ALARMA	ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA OBJETIVO	RESULTADO ESPERADO	¿FUNCIONÓ?	SIGUIENTE PASO

Anexo G. Agenda del comité mensual (60 minutos)

1. Las cuatro alarmas y los indicadores adelantados (10 minutos).
2. Proyección de caja de 13 semanas (10 minutos).
3. Presupuesto contra lo real: las cinco mayores diferencias (10 minutos).
4. Registro de acciones correctivas: qué funcionó y qué no (10 minutos).
5. Decisiones grandes en curso: compuertas y próximas fechas (10 minutos).
6. Acuerdos, responsables y fechas, por escrito (10 minutos).

Glosario

- **Caja libre:** efectivo disponible menos pagos vencidos, fondos restringidos, fondos de terceros (como impuestos cobrados o retenidos) y anticipos que financian trabajo aún no hecho.
- **Ingreso no ganado (anticipo):** dinero cobrado por algo que todavía no entregaste. Es una obligación con el cliente hasta que cumples.
- **Salidas esenciales:** pagos indispensables para operar en un mes (fijos y variables necesarios) más las cuotas de deuda.
- **Meses de cobertura:** caja libre ÷ salidas esenciales de un mes.
- **Ciclo de conversión de efectivo:** días de cobro + días de inventario − días de pago.
- **Costo fijo:** lo que pagas aunque no vendas nada.
- **Costo variable:** lo que sube o baja con las ventas.
- **Margen bruto:** lo que queda de cada venta después de su costo directo, en porcentaje.
- **Margen de seguridad:** cuánto pueden caer las ventas antes de empezar a perder dinero.
- **EBITDA:** utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización. No es la utilidad operativa, que sí descuenta depreciación y amortización.
- **EBITDA ajustado:** EBITDA de 12 meses ajustado por la remuneración de mercado del dueño y sin partidas extraordinarias.
- **Deuda financiera neta:** préstamos, líneas de crédito, tarjetas empresariales y arrendamientos financieros, menos la caja.
- **Flujo operativo antes de nómina:** cobros de clientes menos pagos operativos, sin contar los sueldos.
- **Punto de equilibrio:** el nivel de ventas en el que no ganas ni pierdes.
- **Compuerta:** condición escrita que debe cumplirse antes de liberar un gasto o asumir un compromiso.
- **Punto de no retorno:** el momento a partir del cual un compromiso ya no se puede recuperar.
- **Alterno:** el plan definido de antemano para cuando las cosas no salen como se esperaba.
- **Índice MR³:** puntaje de 0 a 100 que combina liquidez, estructura de capital, gobierno, eficiencia y adaptación.

Sobre esta guía

El Método Prevuelo™: cómo dejar de decidir a ciegas en tu empresa. Versión 1.2, 2026. Las versiones 1.0 y 1.1 se publicaron con el nombre original del método: **El método MR³** (Medir, Reconstruir, Resistir).

Autor: Mario Rodríguez Aguilera, Consulting M&M LLC. El método, sus herramientas, sus reglas y los casos descritos 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, de acuerdo con las reglas del capítulo 5.

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 y escalas son referencias iniciales basadas en criterio profesional. Los resultados de los casos corresponden a experiencias concretas y no garantizan resultados futuros.

Contacto: info@consultingmm.net · consultingmm.net

© 2026 Mario Rodríguez Aguilera / Consulting M&M LLC. Todos los derechos reservados.