

L U M B R E



¿Conviene invertir? Las cuatro preguntas financieras antes de firmar

Materia: Finanzas para empresarios

03/10/2026

Antes de empezar

La máquina nueva, la sucursal, el camión: las decisiones grandes se firman con corazonada y se sufren con flujo. Este objeto enseña las cuatro preguntas que toda inversión debe responder antes de la firma: ¿cuánto es el desembolso total, no solo el precio?, ¿cuánto flujo nuevo genera al mes?, ¿en cuántos meses se recupera?, ¿qué pasa si me equivoqué en los números? Con payback, retorno sobre inversión y una prueba de pesimismo que ninguna papeleta del vendedor incluye.

QUÉ APRENDERÁS

- Evaluar una oportunidad de inversión (maquinaria, sucursal, personal) con flujo, recuperación y retorno simples.

La papeleta del vendedor siempre trae el número

que conviene al vendedor



Antes de abrir el contrato: cuatro puertas, cuatro números. El «ahorita» del vendedor se llama flujo y no pregunta.

El dueño de la maquiladora de botellas en Tlaxcala compró la sopladora «que duplica la capacidad» porque el fabricante demostró en su folleto: «produce 40 % más en la mitad del tiempo». Precio de lista: \$2.4 millones. En la junta, el único número sobre la mesa era ese.

Dieciocho meses después: la máquina producía más —nadie lo puso en duda—, pero el desembolso real había sido \$3.1 millones (instalación, obra eléctrica, capacitación, la refacción que no venía incluida); el «40 % más» solo se convertía en venta si se

conseguían clientes que demandaran ese volumen, y los costos fijos nuevos (plazo del crédito, operador extra, seguro) ya estaban corriendo contra un ingreso que todavía no llegaba. La máquina no era mala: **el análisis que la aprobó era inexistente.**

Las cuatro preguntas antes de firmar

1. ¿Cuánto desembolso TOTAL? Precio + instalación + adecuación + capacitación + refacciones iniciales + capital de trabajo para el volumen extra (inventario y cartera, que ya conoces) – lo que recupere de la máquina vieja. **2. ¿Cuánto flujo NUEVO genera al mes?** Diferencia real de caja entre «con» y «sin» inversión: venta incremental $\times$ % de margen de contribución – costos fijos incrementales. «Capacidad» no es flujo: flujo es lo que entra al banco. **3. ¿En cuántos meses se RECUPERA?** Desembolso total $\div$ flujo mensual nuevo: ese número, comparado con la vida útil del equipo, decide. **4. ¿Y si me equivoco?** Escenario pesimista: con 50 % del flujo supuesto, ¿en cuántos meses recuperas y qué queda comprometido?

El error tlaxcalteca número uno es **confundir capacidad con venta**: la máquina produce el doble, pero tu problema eran los tres clientes que ya tenías. El flujo incremental honesto empieza por el lado de la demanda: ¿qué clientes concretos, con qué pedido firmado o probable, exigen el volumen nuevo? Si la respuesta es «ya los vamos a buscar», eso no es un proyecto de inversión: es **un proyecto comercial disfrazado**, y merece su propio presupuesto de búsqueda (gente, viaje, muestra) dentro del desembolso total.

El error número dos: olvidar que **todo flujo nuevo carga costos nuevos**. La venta incremental llega con su margen de contribución —ya sabes leerlo—, pero la inversión arrastra su cortejo de fijos: la cuota del crédito, el turno extra, el mantenimiento anual obligatorio. La pregunta 2 no es «cuánto vendo más» sino «cuánto **cae más a mi banco cada mes** después de pagar mi cortejo».

La sopladora de Tlaxcala evaluada como se debía (cifras mensuales en miles)

Pregunta	Folleto	Análisis honesto	Pesimista (50 %)
Desembolso total	\$2,400	\$3,100 (obra + capacitación + capital trabajo)	\$3,100
Venta incremental	+\$800	+\$500 (clientes que sí existen)	+\$250
Flujo nuevo mensual	«40 % más»	+\$62 (MC de esos \$500 menos cortejo)	+\$12
Meses de recuperación	no decía	50 meses (¡máquina dura ~96!)	258 meses: inaceptable

Pregunta	Folleto	Análisis honesto	Pesimista (50 %)
Veredicto	«cómprala»	condicional a un contrato ancla	no se firma sin él

La tabla cuenta la historia completa: la inversión **sobrevive solo en el escenario honesto y se muere en el pesimista** — 258 meses de recuperación contra 96 de vida útil no es una apuesta, es una trampa—. La conclusión correcta no es «no comprar»: es **«comprar condicionado a que exista un contrato ancla»** —si aparece un cliente que firme por el volumen extra, el flujo mensual nuevo se vuelve \$140 y la recuperación baja a 22 meses, y ahí la firma es obvia; sin contrato, se pospone y se busca primero el cliente—.

El mismo marco sirve para las inversiones que no son máquinas: una plaza de gerente (¿qué flujo libera o fabrica?), una sucursal (¿qué cartera de clientes la llena desde el mes 1?), incluso capacitar al equipo. Y para todo hay la misma regla de disciplina financiera: **la inversión que no sobrevive a su propio escenario pesimista no es una inversión: es una emoción con factura.**

1. Clasifica cada elemento según la pregunta de evaluación a la que responde:

Elementos:

- Adaptación eléctrica que el folleto no menciona
- MC de la venta incremental menos costos fijos nuevos
- Meses que tardan en volver los \$3.1 millones
- Capital de trabajo para el inventario del volumen extra
- Suponer solo la mitad del flujo esperado
- Cuota mensual del crédito que financia la compra

Desembolso total	. . .
Flujo nuevo mensual	. . .
Recuperación / pesimismo	. . .

2. El constructor dice: «la máquina se paga sola en 18 meses, y si me tardo el doble, en 36 sigo ganando: la vida útil es de 8 años». Con el marco de las cuatro preguntas, el hoyo de su argumento está en:

- ☐ Ninguno: el doble de plazo de recuperación sigue siendo recuperación dentro de la vida útil
- ☐ Solo miró el flujo de la máquina, no el riesgo de que el flujo no llegue: el pesimismo no es «tardar el doble» con el mismo cliente, es que el 40 % de capacidad extra no tenga quien se lo compre — y entonces la cuota, el operador y el seguro corren contra cero ingreso incremental
- ☐ Faltó dividir el desembolso entre 12 meses, no entre 18
- ☐ La vida útil debe descontarse del flujo mensual

3. Incluir la cuota del crédito y el capital de trabajo extra dentro del análisis cambia los dos números clave: agranda el desembolso total y reduce el flujo mensual nuevo.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

Ninguna inversión se defiende con el escenario del vendedor. Se defiende sobreviviendo a tu propio escenario pesimista.

— Lumbre · Empresa

4. Toma la última inversión grande que firmaste (o la que traes en la cartera) y re-hazle las cuatro preguntas con cifras propias: desembolso total con todo el cortejo, flujo mensual incremental con margen de contribución, meses de recuperación y escenario al 50 %. Si la recuperación pesimista se sale de la vida útil o el flujo depende de clientes sin firmar, la decisión correcta ya existe: condicionar, posponer o cancelar — y decirlo con números ante quien empuja tu ego con el folleto.

Prueba de madurez: si tu flujo incremental requiere un «aparecerá el cliente», tu proyecto es comercial antes que de capital.

Para dominar este tema

Lo esencial que debes saber

- Cuatro preguntas: desembolso total, flujo nuevo, recuperación, pesimismo.
- Capacidad no es venta: el flujo incremental exige demanda concreta.
- Desembolso real = precio + cortejo + capital de trabajo – rescate de lo viejo.
- Flujo nuevo = MC de venta incremental – cortejo de costos fijos nuevos.
- Payback se compara contra la vida útil del activo, no contra el entusiasmo.
- La inversión que no sobrevive a su escenario pesimista es emoción con factura.

Preguntas clave del tema

1. ¿Qué cliente firmado o realista compra la capacidad nueva?
2. ¿Cuál es el desembolso total incluyendo todo el cortejo?
3. ¿Cuánto cae extra a mi banco cada mes, ya descontado el cortejo?
4. ¿En cuántos meses recupero, y cuánto dura el activo?
5. ¿Sobrevive la inversión a la mitad de su flujo supuesto?

Lo que debes poder hacer

- Evaluar cualquier inversión grande con las cuatro preguntas y sus números.
- Distinguir proyectos de capital disfrazados de proyectos comerciales.
- Negociar condiciones de firma (contrato ancla) basadas en el escenario honesto.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE
EN LUMBRE

5. Chequeo: cuatro preguntas de inversión



Siguiente: *Fijo, variable y ese gasto que se cree fijo* — las cuatro preguntas de inversión dependen al 100 % de saber separar los costos que mueve el volumen de los que no: empieza el curso de costos con la auditoría que casi nadie ha hecho en su propia estructura.

Referencia curricular

Materia:	Finanzas para empresarios
-----------------	---------------------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/emp-fin-c10-m05-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat