

Las ventas crecieron 8%. La caja cayó \$170K.

Un distribuidor ilustrativo de empaques e insumos para instalaciones. 2026 frente a 2025, a partir de los libros que cierra el contador.

2026 EN CUATRO CIFRAS

Ventas

\$12.4M

+8% vs. 2025

Margen bruto

23.4%

-1.1 pts vs. 2025

Utilidad antes de
impuestos

\$610K

4.9% de las ventas

Variación de caja

-\$170K

pese a la utilidad

Tres cosas que el dueño debe saber

- 1 La mitad del crecimiento vino de la línea de menor margen.** Los desechables para servicio de alimentos crecieron 22% con un margen bruto de 18%, frente a 25% a 26% en las dos líneas más grandes.
- 2 240 cuentas pequeñas aportan el 10% de las ventas y el 3% de la utilidad bruta.** Después de entrega y manejo, casi no aportan.
- 3 La utilidad no se convirtió en caja.** Inventario y cartera absorbieron \$680K. Los días de inventario pasaron de 62 a 78, y los de cobro de 41 a 48.

Tres decisiones para el presupuesto 2027

- Fijar un pedido mínimo o un cargo de entrega para cuentas pequeñas: **+\$60K a \$90K** de utilidad bruta al año.
- Revisar precios en la línea donde el costo subió 6% y el precio 2%: **+\$70K a \$110K**.
- Reducir el inventario de baja rotación en seguridad industrial: **cerca de \$250K** de caja recuperada en dos trimestres.

Qué clientes y productos ganaron dinero en 2026.

Utilidad bruta después de rebajas y fletes, por grupo de clientes y por línea de producto.

POR GRUPO DE CLIENTES

GRUPO	VENTAS	UTILIDAD BRUTA	MARGEN
18 cuentas clave	\$7.3M	\$1.98M	27.1%
64 cuentas medianas	\$3.9M	\$0.82M	21.0%
240 cuentas pequeñas	\$1.2M	\$0.10M	8.3%
Total	\$12.4M	\$2.90M	23.4%

PARTICIPACIÓN EN LA UTILIDAD BRUTA

18 cuentas clave		68%
64 medianas		28%
240 cuentas pequeñas		3%

POR LÍNEA DE PRODUCTO

LÍNEA	VENTAS	VS. 2025	MARGEN
Empaques	\$4.1M	+6%	26%
Aseo	\$3.2M	+7%	25%
Desechables para alimentos	\$2.6M	+22%	18%
Seguridad industrial	\$1.6M	-3%	24%
Otros	\$0.9M	+7%	22%

PARTICIPACIÓN EN EL CRECIMIENTO DE VENTAS

Alimentos		51%
Empaques		25%
Aseo		23%
Seguridad y otros, neto		1%

El negocio creció donde menos gana. El margen bruto cayó 1.1 puntos, que sobre \$12.4M son cerca de \$136K de utilidad bruta.

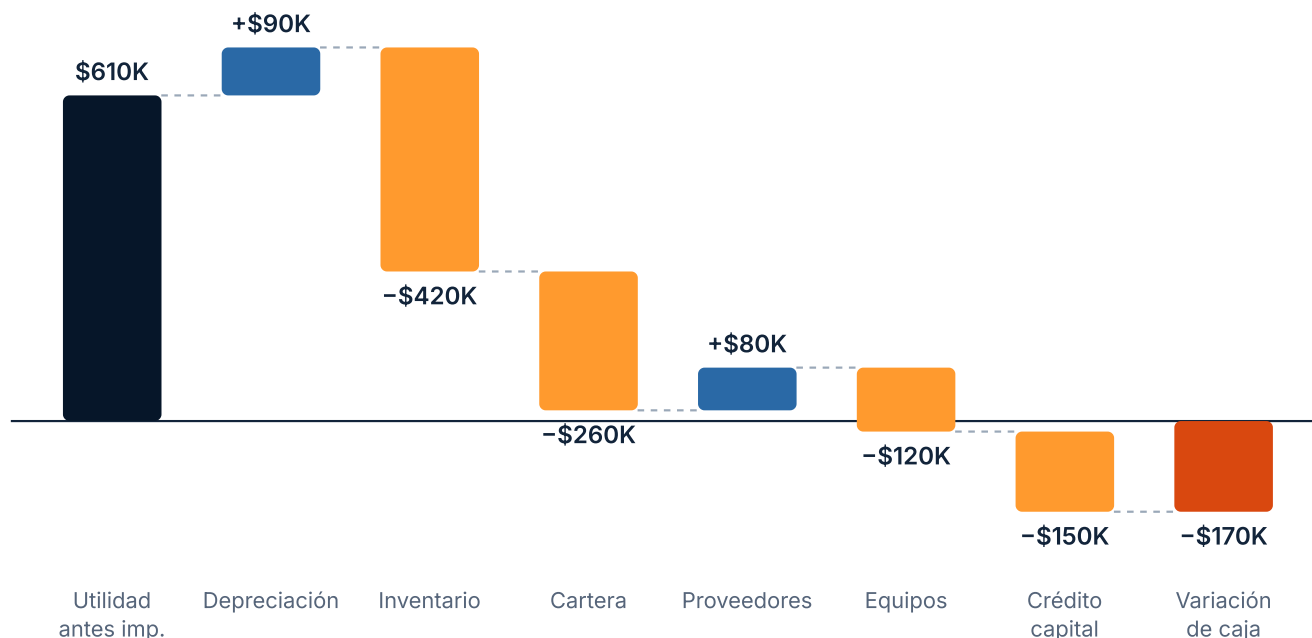
Qué significa para 2027

El crecimiento en alimentos no es el problema. El precio que lleva sí lo es. Su costo subió cerca de 6% en 2026, mientras los precios subieron cerca de 2%. Las cuentas pequeñas son otro tema: la mayoría deja margen en el producto, pero no después de la entrega y el manejo que requieren.

Por qué la caja no siguió a la utilidad.

De \$610K de utilidad antes de impuestos a una caída de caja de \$170K, miles de US\$.

DE LA UTILIDAD A LA CAJA, 2026



Inventario y cartera absorbieron \$680K: más que la utilidad del año.

CAPITAL DE TRABAJO, EN DÍAS

INDICADOR	2025	2026	EFFECTO EN CAJA
Días de inventario	62	78	-\$420K
Días de cobro	41	48	-\$260K
Días de pago	35	38	+\$80K

DE DÓNDE VIENE

Inventario: cerca de \$250K están en artículos de seguridad industrial que no se mueven hace más de 120 días, en una línea cuyas ventas cayeron 3%.

Cartera: tres de las cuentas clave pasaron de 30 a 45 días en el segundo semestre.

Tres decisiones para el presupuesto 2027.

Cada una con su efecto estimado y qué vigilar. Rangos, no promesas: el resultado depende de cómo reaccionen los clientes.

DECISIÓN 1 · CUENTAS PEQUEÑAS

Fijar un pedido mínimo o un cargo de entrega para cuentas de menos de \$5K al año.

Conserva las cuentas que valoran el servicio y deja de subsidiar al resto.

Vigilar: cuántas cuentas se van en el primer trimestre.

+\$60K a \$90K

de utilidad bruta al año

DECISIÓN 2 · PRECIOS EN ALIMENTOS

Subir precios 3% a 4% en los artículos cuyo costo más subió.

Cierra parte de la brecha entre un aumento de costo de 6% y uno de precio de 2%.

Vigilar: el volumen de los cinco mayores clientes de alimentos.

+\$70K a \$110K

de utilidad bruta al año

DECISIÓN 3 · INVENTARIO LENTO

Liquidar o devolver los artículos de seguridad industrial de baja rotación, y reponer según la demanda.

Libera caja que hoy está en la estantería, antes de la temporada de compras de 2027.

Vigilar: días de inventario, meta 65 a junio.

cerca de \$250K

de caja en dos trimestres

Qué recibe el dueño

Este informe y una conversación para revisarlo, en 10 días hábiles, a partir de los libros que cierra tu contador. US\$1,200, pago por adelantado, y se abona completo al primer mes si continúas dentro de los 30 días. Cinco cupos, hasta el 30 de noviembre.

Agenda una llamada de 20 minutos: finanzap.com/es/agenda-tu-llamada.html